المال والتجارة

Al Mal Waltegara

ماذا بعد صدور قانون الضرائب الجديد ؟

كيف تكسب من تقديم منتجاتك إلى السوق ؟

الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير الإدارى « فى دولة الكويت »

توصيات المؤتمر العربى السادس

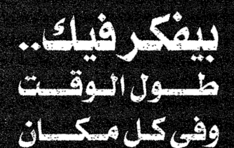
أهمية التناسق الزمنى لتفعيل

أنواع الموازنات والمحاسبة الدولية

مالية • اقتصادية • عامة • تصدر شهرياً • العدد ٤٣٨ • شهر أكتوبر • ٢٠٠٥ • السعر جنيهان


HD Bank




بيفكر فيك..
طول الوقت
وفى كل مكان






H
D
بنك التعمير والإسكان
بيفكر فيك

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٣٨ - أكتوبر ٢٠٠٥ م

فى هذا العدد

كلمة العدد — صفحة

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

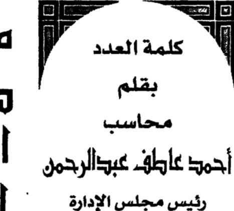
- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة

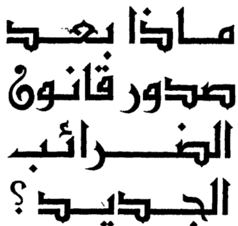
ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١٫٠ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٤١٩٠ فاكس ٥٧٥٠٤١٩٠







ماذا بعد صدور قانون الضرائب الجديد ؟

كلمة العدد بقلم محاسب أحمد عاطف عبدالرحمن رئيس مجلس الإدارة

****

■ أخيراً التعديل الشامل والكامل لقانون الضرائب على الدخل بعد استمرار نظام ضريبى مستوح من النظام الفرنسى منذ عام ١٩٣٩ .

■ نظام ضريبى نوعى حسب نوع الدخل ثم يتوج بضريبة عامة يخضع لها مجموع الدخل وقد طرأ عليه كثير من التغييرات حسب تقلبات الحياة إلى أن تم تعديل النظام النوعى وتم الأخذ بنظام الضريبة الموحدة بموجب القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وتم استمرار العمل به إلى أن أصدر الرئيس مبارك القانون الجديد فى ٨ يونيه ٢٠٠٥ وقد جاء مخالفاً تماماً عن النظام الضريبى السابق وكان له سلبيات كثيرة منها توحيد سعر الضريبة بين الصناعة والتجارة وهذا كان من أول سلبيات القانون بالإضافة إلى إلغاء الإعفاءات الممنوحة للمصانع فى المدن الصناعية الجديدة بالإضافة إلى ما جاء فى اتجاه معاكس بالنسبة لمعاملة الشركاء فى شركات الأشخاص حيث ألغى جميع الإعفاءات الممنوحة لهم ورغم هذا وذاك إلا إننا نأمل فى المستقبل القريب أن يحدث توازن أو نتائج جيدة بعد أن يتفاعل القانون مع الواقع وظهور محاسنه ومضاره ثم نعود مرة أخرى إلى لعبة الترقيع والتعديل كما تعودنا .

■ الآن صدر القانون وأصبح أمراً واقعياً لا يمكن مناقشته بل على وزارة المالية أن تضع اللائحة التنفيذية التى تجعل هذا القانون أمراً قابلاً للتنفيذ مع حد أدنى من المشاكل من خلال وضع قواعد للتعامل من خلالها عند التطبيق .

■ ونحن نكرر ونؤكد أن الضوابط لابد أن تحيط بعمل المأمور الفاحص فى البداية فهو أساس المشاكل الضريبية عبر السنوات السابقة ـ فما يعمله من أخطاء ومبالغات فى التقدير وسيطرة الأسلوب الجزافى على معظم أعمال الفحص الضريبى على مستوى المأموريات لا ينجو منه ممول فقد طال التقدير الجزافى فى الحالات الغير دفترية وأيضاً الحالات الدفترية والمعتمدة ... جرت العادة أن حساب الأرباح والخسائر نادر أن يعتمد بحالته ... لابد من تعديل المصروفات حتى يترك المأمور مجالاً للطعن مما يعطى نتائج يصعب قبولها ومنها يبدأ مشوار الطعن ثم المحكمة ... وهذا الأسلوب يؤدى إلى انعدام الثقة بين الممول

والمأمور بالإضافة إلى بطء السداد ونقص الحصيلة لكثرة المنازعات .

■ المفروض فى اللائحة التنفيذية أن تراعى بداية العملية الضريبية التى تبدأ بعمل المأمور الفاحص فهذه البداية تحتاج لرقابة مباشرة من خارج المأمورية مثل لجنة الإنقاذ يطلبها الممول ويحتكم إليها قبل خروج الحالة من يد المأمور لتبدأ مرحلة التقاضى الذى نص عليه القانون .

■ مهمة لجنة الإنقاذ أو التوفيق من موظفى المصلحة حسب تسميتها أن تراجع المأمور بناءً على شكوى الممول وإثبات صحة اعتراضاته من واقع الأسس التى يستند عليها

■ وهذه المرحلة يمكن أن تكون رادعاً للمأمور أن يتوخى الحقيقة وأن يبتعد عن الجزافية فى التقدير ومن نتائج مثل هذه اللجنة يمكن تقييم أداء المأمور واستبعاد العناصر الأقل كفاءة وخبرة .

■ إن انضباط أعمال المأمور لاشك أن يقلل فرص الخلاف ويساعد على سرعة إنهاء عمليات الربط ومن ثم السداد الفورى داخل المأمورية مما يؤدى إلى وفرة الحصيلة .

■ كما يجب أن تكون هناك لجان رقابية على التنفيذ فى كافة مراحله للتأكد من خطوات تطبيق القانون فى كل مرحلة ... حتى يمكن تنقية اللائحة من النصوص المعوقة أو التى تؤدى إلى خلافات وتساعد على زيادة القضايا فى المحاكم .

■ التدريب مطلوب على أحكام القانون الجديد ومتطلباته من حيث التيسيرات فى التطبيق مع استمرار السداد وتحقيق الحصيلة دون معوقات إدارية أو سوء تنفيذ .

■ أن تكون اللائحة مرنة حسب الظروف والأحوال الاقتصادية السائدة من حيث التطبيق وعدم التشدد إلا فى حالات التهرب الضريبى .

■ لابد من مراعاة عنصر الملاءمة من حيث الوقت فى التحصيل حتى لا يؤدى سداد الضريبة إلى التعثر المالى الذى يعوق مسيرة المنشآت الصناعية والتجارية .

■ اللائحة لابد أن تناقش بنودها الاتحادات ومنظمات الأعمال من أجل ضمان فعاليتها وأن لا تنفرد بها الإدارة المالية بما تمثله من فكر مكتبى محدود ـ الواقع العملى يتمثل فى الغرف الصناعية والتجارية فهى تمثل القاعدة العريضة للممولين للضريبة ـ فأخذ رأيهم هام ويقلل من زيادة المنازعات الضريبية .

■ المجتمع الضريبى يعتمد على المنشآت الفردية والعائلية وشركات الأشخاص والغالبية العظمى يفتقر للوعى المحاسبى والضريبى مما يجعل أسلوب التحاسب الضريبى يعتمد على مؤشرات ومعلومات تتباين حسب كل نشاط ـ ومنعاً من استمرار الأسلوب الجزافى فى التقدير والذى يتصف دائماً بالشطط والمغالاة نرى أن تستمر المصلحة فى وضع أسس محاسبية للأنشطة المختلفة للتعامل الضريبى فى الحالات الغير دفترية حتى يكون الربح أقرب للواقع خاصة أن القانون الجديد شدد على عقوبة التهرب أو التلاعب فى البيانات .

■ نجاح قانون الضريبة الجديد يتوقف على مدى ملاءمة ومرونة نصوص اللائحة فى التطبيق ●

كيف تكسب من تقديم منتجاتك إلى السوق ؟

د. / طلعت أسعد عبد الحميد
أستاذ التسويق والإعلان
كلـــية التجـــارة ـ جـــامعة المنصـــورة
خبـير التسويق العـربى ـ نائب رئيس التحـريـر

تتناول سياسة المنتجات كل الجوانب المتعلقة بتحديد أنواع المنتجات والأفكار التى يقـدمـهـا قطاع الأعـمـال للعـمـلاء ، والقيـام بدراسـة تطوير هذه المنتـجـات ، وإضافة أشكال متعددة منها ، أو أنواع جـديدة بما يحـقق أهداف المؤسسة .فى إشباع حـاجـات ورغبـات العـمـلاء المتباينة ، وابتكار واستحداث الجـديد الذى يتناسب مع التطور فى التكنولوجـيـا والبـيـئـة المحـيطة ، والذى يمـثل أفكاراً جـديدة تـترجم إلى منتـجـات .تضـمـن الاستمرار للمنشآت ... وبما يضـمن الاسـتـقرار وتحـقيق أقصى ربح ممكن ...

*** اجعل منتجاتك تتميز بميزة نسبية فريدة :**

Product plus

يجب أن تضع مـؤسسـتك فى حـسـبـانهـا أن منتـجـاتك الجـديدة من الضـرورى أن تكون صـورتهـا الذهنيـة فى أذهان المتـعـاملين باعـتـبـارها المنتج المنافس الأول Product plus إذ أن كل خـدمـة من المنتـجـات يجب أن يكون به مـيزة نسبيـة فـريدة تخصـه دون سـائر المنتـجـات فى السـوق وذلك من وجـهـة نظر المتعاملين.

١ ـ التفوق Superiority وهذا يعنى أن منتجـاتك هى الأفـضـل ولـيـسـت مختلفة فقط.

٢ ـ الاخـتـلاف Difference وهـذا يـعـنـى أن لـديـك خـدمـات مـخـتلفـة فى الاستخدام والجودة عن

رأى العميل العزيز

يقول محدثى العميل العزيز، أتدرى لماذا نتعـامل معك ؟ ولماذا نقـبل على خـدمـاتك بالذات ؟ لأنك مميز عن الآخرين ... إننى أبحث عن أقصى المنافع لتحقيق إشباعى ... وإشباعى هو غـاية تتسابق إليها أنت وزملاؤك فى السـوق ... فكلمـا تميـزت كلمـا أقـبلت عليك ... ولا سـبـيل لتميزك إلا إذا كنت جديداً دائماً ... وبالتالى فإن رجل التسويق الذى ينمى متطلبات سوقه عليه أن يسعى إلى تطوير خدمـتـه وتجـديدهـا ... New product development strategy فالمتعاملون يبـحـثـون عن تلك الخـدمـات المصرفيـة التى تقدم لهم منافع إضـافـيـة سـواء فى الشكل أو المضـمـون ... وعلى المنشـآت المصرفية أن تقدم شيئاً جديداً يحمل مجموعة من التعديلات والتـغـيـيـرات الأسـاسـيـة عن الخدمات الموجودة فى السوق .

****

الآخـــريـن ... ولكـن المطلوب اختلاف بتفوق.

وتذكـر أن مـا بين ٥٠٪ و٩٠٪ من المنتجات الجديدة تلاقى الفشل فى السوق ... ومن أهم الأسبـاب لهـذا الفـشل هو عـدم قـدرة المؤسسة أن تقدم شيئاً جديداً حقاً ومتفوقاً بدرجة كبيرة من وجهة نظر العميل العزيز .

*** قم بتقديم التشكيلة المناسبة . . . حتى تبقى فى السوق :**

فى سعى منشآت الأعمال إلى الإشبـاع ، نجـد تباينًا ملحوظاً بين مختلف فئات العملاء الذين يتعاملون فى نوعية واحدة من المنتجات ، ولا يقف التبـاين عند هذا الحـد بل يمـتـد ليختلف للعميل الواحد بين فترة وأخرى وفقا للتغيير فى مفـاهيمـه ، ويتطلب ذلك تشكيل المنتجات التى تقدمها المنشآت ، بغية إشباع كل تلك الفئات، ويقصد بالتشكيل إضافة شكل أو أشكالاً جديدة للمنتجات الحالية تعطى منافع متعددة ، مثل تقديم منتجات للشباب وأخرى للسيدات ... إلخ

ويؤدى استخدام التشكيل إلى زيادة نطاق السوق باجتذاب فئات جديدة من المتعاملين ، وبما يؤدى إلى توزيع المخاطر الناجمة عن الاعتماد على منتجات محدودة إذا قل الطلب عليها ، ويؤدى استخدام تلك الاستراتيجية إلى التأثير فى العلاقات مع العملاء، وضمان ولائهم لمؤسستك ، إذ أن تعدد المنتجات وأشكالها يعطى للعملاء مرونة فى التعامل ، ويزيد حجم مبيعاتها لتعدد البدائل المتاحة للاختيار أمام العملاء ، كما يؤدى ذلك إلى دعم مركز المؤسسة التنافسى تجاه المنافسين ، إلا إن المؤسسة ، يجب أن تحذر مجاراة المنافسين فى التشكيل دون دراسة حقيقية

أسباب فشل المنتجات الجديدة

- صغر حجم السوق .
- انخفاض معدل العائد على الاستثمار .
- عدم التكامل بين أعمالك المختلفة .
- عدم دقة وموضوعية دراستك.
- معارضة رجال البيع لتقديم المنتج .
- التقدير غير السليم لحجم الطلب .
- وجود مشاكل معينة فى الإنتاج .
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق .
- اختيار وقت مناسب للتقديم .
- المنافسة السعرية الشديدة .
- عدم تدريب البائعين .
- ضعف الموزعين .
- عدم معرفة المستهلكين بالمنتج .

لعناصر التكاليف والطلب على المنتج ، وقد يكون التوسع فى خط المنتجات للاستفادة من الطاقة المعطلة ، هذا ويساعد التشكيل على التغلب على موسمية النشاط بتقديم مجموعة خدمية متباينة المواسم مثل تقديم منتجات المصايف وقروض المدارس وغيرها.

*** قم بتعديل منتجاتك بإستمرار . . . لتتناسب مع الحاجات والرغبات**

يشير تعديل المنتج إلى تغيير عنصر أو أكثر من خصائصها ، و يجب أن تسعى مؤسستك إلى إدخال التحسينات المستمرة على ما تنتج من منتجات ، والعمل الدائب على مواءمتها باستمرار مع رغبات وحاجات العملاء المتغيرة وذلك للرغبة فى إطالة حياة منتجاتك فى السوق .هذا فضلا عن أن التطوير ضرورة لمواجهة نشاط المنافسين ، وتؤكد على رغبتك فى زيادة الحصة النسبية من السوق وبالتالى الأرباح ، ويأخذ التعديل أشكالا عدة :

١ ـ تعديلات مستوى الجودة والعناية بالعملاء

٢ ـ التعديلات فى استخدامات المنتج .

٣ ـ التعديلات فى أشكال وأنماط المنتجات من حيث العائد والمدة وطريقة المعالجة

*** للمزيد من الكفاءة .. هل يمكن أن نحذف منتجا قائما؟**

● حتى يمكن للمنشأة أن يكون لديها مزيج منتجات فعال ، عليها باستمرار مراجعة موقف منتجاتها ، والتخلص من بعض المنتجات الغير قابلة للتعديل ، فالمنتج الضعيفة هى بمثابة تكاليف وجهود إضافية محملة على المنشأة ... ، وذلك بتركيز الجهود فى عدد أقل من المنتجات .

وبصفة عامة فإنه لا يمكن أن تستمر خدمة إلى ما لانهاية فى تحقيق الإشباع لحاجات ورغبات العميل المرتقب .فالمنتج الضعيفة هو بمثابة تكاليف وجهود إضافية محملة على المؤسسة .

*** تطوير المنتجات الجديدة. . .حياة جديدة للمنشآت .**

يقول محدثى العميل العزيز ..أتدرى لماذا نتعامل معك؟ ولماذا نقبل على منتجاتك ؟ لأنك مميز عن الآخرين ... إننى أبحث عن أقصى المنافع لتحقيق إشباعى ... وإشباعى هى غاية تتسابق إليها أنت وزملاءك فى السوق ..فكلما تميزت كلما أقبلت عليك ... ولا سبيل لتميزك إلا إذا كنت جديداً دائماً ... وبالتالى فإن رجل التسويق الذى يعى متطلبات سوقه عليه أن يسعى إلى تطوير منتجاته وتجديدها ... فالمتعاملين يبحثون عن تلك المنتجات

التى تقدم لهم منافع إضافية سواء فى الشكل أو المضمون ...

متى تساهم الصدفة فى تطوير المنتجات ؟

ولكن ... ماهى أهم الخطوات التى أقوم بها لتطوير منتجاتى ؟؟

(١) جمع الأفكار الإبتكارية للخدمة وتصفيتها.

(٢) تخطيط كيفية إشباع المنتج لحاجات العملاء المستقبلية .

(٣) اختيار تكنولوجيا المنتج و العمل على تطويرها.

(٤) اختيار تكنولوجيا العمليات والعمل على تطويرها.

(٥) تحديد شكل المنتج النهائى بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة ...

(٦) تصميم المنتج وتقييم هذا التصميم .

(٧) تصميم نظم تقديم المنتج ومستنداتها.

(٨) تسويق المنتج .

*لا تنسى أن التطوير يعتمد على الابتكار.. والابتكار لب العملية التسويقية

تتطلب عملية تطوير المنتجات الجديدة أمرين : أولهما وجود الشخص المبتكر ، وثانيهما وجود البيئة المتكاملة المرتبطة بعملية الابتكار أن الشخص المبتكر من الضرورى أن تتوافر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن ، وأن يكون فى بيئة الأعمال ما يجعله قادراً على حرية التعبير والعمل وبحيث يمكن أن يحدد بشكل واضح إمكانيات التحليل والربط فى عمليات الإشباع .كما أن سيادة مناخ تنظيمى جيد يتسم بالولاء يعطى حرية فى تناول المعلومات وتبادل الأسئلة والتفكير فى مشاكل المؤسسة .، إذ أن المناخ هو المبتكر الحقيقى ، وبالتالى فإن دعمك لبيئة الابتكار هو المحرك الرئيسى للنجاح المستقبلى .

*** تابع دورة حياة منتجاتك فى السوق .. لتحقيق ربح أفضل ..**

(١) أقولها لك صراحة من لا يحسب دورة وجود منتجاته فى السوق يلاقى كل الفشل ... إذ تتكون حياة أى من المنتجات بمجموعة محددة ومتتابعة من المراحل التى تبدأ مع فكرة الإنشاء والإعداد ، ثم تقديمها إلى السوق ، ثم نموها ... حتى تصل إلى مرحلة النضج الكامل ، ومع ظهور العديد من المنتجات الجديدة التى تحقق رغبات ومنافع أكثر شمولاً للمتعاملين ، فإن منتجاتنا سوف تستسلم للتدهور والانخفاض فى طريقه إلى الخروج من السوق ... إلا إذا أسعفتها سياسات المؤسسة ، بالتطوير والتعديل والابتكار ...

الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير الإداري

« في دولـة الكويت »

إعداد الأستاذ الدكتور / **كامل على متولى عمران**

دكتور / **جاسم إبراهيم العمر**

الملخص :-

يمكن القـول أن التطوير الإدارى أحد أكثر ميادين علم الإدارة حيوية وأهمية باعتباره عملية تتكون من تغيير أصيل فى طبيعة العمل وبنيته وفى الهيكل التنظيمى وفى العاملين وفى نوعيـة العمل وأساليب الأداء والإنجاز.

وبالرغم من كثـرة وتعـدد محاولات التطوير والإصلاح الإدارى فى دولة الكويت إلا أن المعاناة والشكوى من انخفاض مستوى الأداء فى الأجهزة الإدارية مازال مستمراً بل ومتزايداً .

لذلك تحاول هذه الدراسة رصد كافة الاتجاهات نحو عمليـة التطوير الإدارى ومحاولة تحديد الفجوات الموجـودة بين كل من نتـائج وتوصيات محاولات التطوير الإدارى والإنجاز الفعلى الواقعى لهذه المحاولات والتجارب إذ جاز التعبير .

BEHAVIOURAL ATTITUDES TOWARDS ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT IN THE STATE OF KUWAIT .

ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT is one of the most important fields of administration. It is a proces which involoves radical changes in the nature and structure of work as well as in the organization chart, employees, and the type of work together with the styles ans methods of performance and achievement.

Many attempts for administrative development and reform have been made in the state of Kuwait. Nevertheless, suffering from, and complaints about deterioration in the level of performance at government agencies continues to be widespread and ever growing.

This study is an attempt to cater for and review all attitudes .towards administrative development. It endeavours to identify the gabs existing between the results and recommendations of administrative development attempts, on the one hand, and the actual performance, on the other .

الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير الإدارى فى دولة الكويت :-

تقديم :-

سنة المجتمعات التطور ، والتطور لا يكون كاملاً إلا أذا شمل المجتمع كله أو غالبيته ، والدولة المعاصرة بعد أن تعددت وظائفها وخدماتها واتسع نطاق مسئولياتها وتضخمت وتعقدت تبعاً لذلك أجهزتها وتشعبت فروعها ، تحتم عليها أن تعمل باستمرار على تطوير هياكل تنظيماتها وإدخال الإصلاحات اللازمة على أنظمتها الإدارية وعلى أساليب العمل بها وطرق أدائها حتى يتمشى كل هذا مع الاتجاه المعاصر الذى تفرضه متطلبات البيئة المحيطة والعولمة المسيطرة .

لذلك يمكن القول أن التطوير الإدارى -Ad

من ministrative Development أكثر ميادين الإدارة حيوية وأهمية ، لأنه ضرورة حتمية وعملية مستمرة تتجدد بتجدد الأهداف وتطويرها ، وتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات .

والتطوير الإدارى ما هو إلا عملية تتكون من تغيير أصيل فى طبيعة وبنية العمل وفى الهيكل التنظيمى وفى العاملين وفى نوعية العمل وأساليب الأداء والإنجاز ، ولذلك فإن عملية التطوير الإدارى (فى إطار هذا المفهوم) ليست مجرد عملية تعديل بسيطة إو موائمة سطحية إو مسكنات لموقف معين وإنما هى عملية تحول كامل فى الخطط وتغيير جوهرى فى الروح والفكر وأنماط السلوك وفى تنظيم وعلم الموارد البشرية ، أنها عملية تتصف بالشمول والتكامل ، تشتمل سائر المستويات وتنصب على كل مقومات الإدارة وتتضمن جميع خطوات العمل الإدارى هذا بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة Continuous Process متجددة لا تتوقف وذلك لمقابلة المطالب الجديدة أو التكيف مع الظروف اللاحقة .

ولما كان الجهاز الإدارى للدولة باعتباره أداتها الأساسية فى قيامها بوظائفها المختلفة التقليدية منها أو التنموية لا يمكنه القيام بهذه الوظائف بالفاعلية Efficiency & Effectiveness المأمولة فى ظل أوضاعه الحالية ، لذلك أصبح من المحتم العمل على تطوير هذا الجهاز ورفع مستوى استعداده وقدراته بما يمكنه من تحقيق ذلك ، وهذا ما برز واضحاً فى كافة المساعى التى ابتدأت منذ أواسط الستينات فى دولة الكويت واستمرت بشكل أو بآخر حتى تم تشكيل اللجنة العليا للتطوير الإدارى فى عالم ١٩٨٤ والتى جاءت لتمثل أساسا متميزاً وقوياً من أجل بذل كل الجهود المخلصة على هذا الطريق ، وتشكيل لجنة الحكومة الإلكترونية فى عام ٢٠٠٠ م .

أهداف الدراسة :ـ

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلى :ـ

١ ـ تحديد مدى إدراك الجماهير لمفهوم عملية التطوير الإدارى فى دولة الكويت .

٢ ـ تحديد الاتجاهات السلوكية نحو عملية التطوير للجهاز الإدارى فى دولة الكويت .

٣ ـ تحديد دور العناصر القيادية فى أجهزة الدولة المختلفة فى عملية تطوير الجهاز الإدارى وتحديثه .

الدراسات السابقة :ـ

لقد تعددت الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية من الخبراء والممارسين وتناولت مختلف مداخل التطوير الإدارى فى الدولة ، كما اهتمت كثير من اللجان والمؤتمرات التى شكلت لهذا الغرض واشترك فيها صفوة القادة المسئولين وذلك لتصوير المشكلات الرئيسية التى يعانى منها الجهاز الإدارى [1] .

ماهية التطوير الإدارى :ـ

لقد أصبح التطوير الإدارى من المسلمات المتفق

(١) من أهمها أنه فى ١٤/١٠/١٩٨٤ صدر مرسوم أميرى بتشكيل لجنة عليا لتطوير وتحديث الجهاز الإدارى برئاسة رئيس مجلس الوزراء ، وعضوية وزير العدل للشئون القانونية والإدارية ووزير المالية ووزير التخطيط واثنين من القطاع الخاص واثنين من الجامعة ، وقد انبثق عن هذه اللجنة العليا ثلاثة لجان تحضيرية ، إحداها لمعدلات الأداء والثانية لأساليب وطرق العمل والثالثة لشئون التدريب .

عليها فى الإدارة الحديثة ، لهذا انبعثت الحاجة إلى جهود متعددة ومتلاحقة للتطوير الإدارى على المستويين المحلى والعربى ، فقد قامت كل دولة من الدول العربية بإنشاء العديد من الأجهزة والمؤسسات المتخصصة فى مجال التطوير الإدارى حيث أنه مع الزيادة المطردة فى إنشاء العديد من الأجهزة الخدمية والمؤسسات التنموية أدرك المسئولون فى هذه الدول وعلى أعلى المستويات التشريعية والتنفيذية ضرورة مواكبة تنظيم هذه الأجهزة الحكومية ونظم وأساليب العمل بها لمسيرة التنمية الشاملة ، فالتنمية الاقتصادية لا تحتاج إلى مجرد المزيد من الأجهزة والمؤسسات والمزيد من الأنشطة والمهام بل تحتاج إلى تغيير فى السلوك والاتجاهات ، ومن ثم فهى تتطلب تطويراً جذرياً شاملاً لا يتطرق إلى أساليب ووسائل الإدارة فحسب ، ولكن يتطرق إلى الإنسان الذى يستخدم هذه الأساليب بحيث يكون متقبلاً للتغيير وقادراً على المبادأة والابتكار والتجربة .

ولكن التجارب المستقاة من الدول النامية بصفة عامة ومن الدول العربية بصفة خاصة تدل على أن هناك خلط فى المفاهيم المتعلقة بعملية التطوير الإدارى والإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية والتحديث الإدارى ، وكما يرى (عامر الكابسى . ١٩٨٣) أن هذا الخلط لم يقتصر على الباحثين والدارسين المهتمين بالشئون الإدارية بل تعداه إلى الإداريين الممارسين ، وأصبحت بذلك مفاهيم الإصلاح والتطوير والتنمية والتحديث المستخدمة تتأرجح بين مظاهر الاهتمام بتنمية المنظمة الواحدة فى الجهاز الإدارى وبين إصلاح وتطوير الجهاز الإدارى بشكله المتكامل لمجاراة التنمية الشاملة والتطوير فى البيئة الاقتصادية والاجتماعية .

وحتى يمكن الحد من هذا الخلط فى المفاهيم واستخداماتها ، وكما قال فولتير " إذا أردت أن أفهمك فعليك أن تحدد مصطلحاتك " فإننا سوف نلقى ضوءاً سريعاً على هذه المفاهيم الذى حدث بينها خلط فى هذا المجال .

أ ـ الإصلاح الإدارى : ـ

إن الفكر الإدارى المعاصر ثرى بالنظريات والتعريفات والمقولات التى تحاول كل من زاوية تحديد دلالة لمصطلح الإصلاح الإدارى ، فيراه البعض أنه " عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى فى المجتمع وبين عناصر البيروقراطية نفسها (Guzman , 1986) ويراه البعض الآخر بأنه عبارة عن جهود مخصصة أساساً لإحداث تغييرات أساسية فى أنظمة الإدارة العامة من خلال إصطلاحات تنظيمية واسعة أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة (Report United National , 1971) ، ويذهب البعض الثالث إلى أنه يشير إلى " الإحداث الاصطناعى للتحول الإدارى ، وهو اصطناعى لأنه مفروض ومتعمد ومخطط وغير طبيعى وعارض ، ويرى أصحاب هذا الرأى أنه يتم تبنيه نظراً للاعتقاد بأن النتائج النهائية التى تسفر عنه تعتبر أفضل من الواقع الراهن (Gaiden 1969) .

ومما لا شك فيه أن الأمثلة السابقة تمثل وجهات نظر متباينة فبينما نجد أن رأى المجموعة الأولى ترى فيه "عملية سياسية" ترى المجموعة الثانية " أنه تغيير موحد لأنظمة الإدارة " أما الآخرين فإنهم يرون فيه " تغيير اصطناعى مقصود ".

ولكن حتى لا يجرنا الموج إلى محيط لا نهاية له فى هذا الخضم من التعريفات ، دعنا نأخذ هذا التعريف .

الإصلاح الإدارى يشير إلى " أنه الجهد السياسى والإدارى والاقتصادى والاجتماعى والثقافى الهادف إلى إحداث تغييرات أساسية إيجابية فى السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات وذلك لتحقيق التنمية فى قدرات وإمكانات الجهاز الإدارى بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية فى إنجاز أهدافه " (الطيب ، ١٩٨٦) .

ب ـ التطوير الإدارى : ـ

يرى المفتى (١٩٨٣) أن التطوير الإدارى يشير إلى " التحسين فى جزئيات الجهاز الإدارى بالمعنى الميكانيكى أو الهيكلى ، وغالباً ما يركز اهتمامه على البعد التقنى والفنى فى الجهاز الإدارى " أى أنه يعنى تنمية الجهاز الإدارى لدفع قدرته على التطوير والتغيير .

ج ـ التحديث الإدارى : ـ

يرى العدوان (١٩٨٦) أن مفهوم التحديث الإدارى يشبه إلى حد بعيد مفهوم التطوير مفهوم التطوير الإدارى من حيث طموحه للتحسين التقنى الإدارى والتطوير الفنى إلا أن فيه كثيراً من المحاكاة والاقتباس وتطبيقاته جزئية فى غالبيتها ، ويرى "زيانى (١٩٨٥)" أن التحديث الإدارى لا يتم إلا بتبنى المناهج والأساليب والوسائل التى وجدت فى الدول المتقدمة وإدخالها فى الأنظمة الإدارية السائدة ، من ذلك نجد أن التحديث قد لا يكون جهداً شاملاً وهادفاً للجهاز الإدارى بل يقتصر على التعديلات الهيكلية واستخدام الأدوات التقنية .

وحيث أننا فى الدول العربية بصفة عامة ، وفى دولة الكويت على وجه الخصوص تم استخدام كل من مصطلح الإصلاح الإدارى والتطوير الإدارى بمعنى واحد وكأنهما مترادفان ، فإننا على الرغم من توضيح الفرق بينهما فيما سبق إلا أننا سوف نأخذ بالمصطلحين كمترادفين فى هذا البحث حتى لا تحدث بلبلة فى الأفكار الشائعة والنتائج التى تم التوصل إليها حيث أن بيانات هذه الدراسة قد تم الحصول عليها من مفردات هذا المجتمع الذى يتخذ منهما كمترادفان .

وفيما يلى عرض موجز لجهود التطوير الإدارى بدولة الكويت : ـ

جهود التطوير الإدارى بدولة الكويت : ـ

تعرض الجهاز الإدارى فى دولة الكويت خلال الفترة السابقة للعديد من المحاولات لدراسة وتحليل وتشخيص أمراضه الإدارية والوصول لعديد من التوصيات والملاحظات الأكاديمية للتصدى لمشاكله وقد أجرى هذه الدراسات متخصصون وخبراء ومع ذلك فما زالت الحاجة قائمة وماسة لعملية التطوير الإدارى فى دولة الكويت .

ولقد نتجت هذه الحاجة لمواجهة أو الحد من المظاهر السلبية التالية التى تفشت فى

الجهاز الإدارى بدولة الكويت[1] :ـ

١ ـ زيادة حدة الازدواج والتدخل بين اختصاصات الوزارات والمؤسسات وغيرها من الأجهزة الحكومية الأمر الذى أدى إلى وجود التشابك فى الاختصاصات الخاصة بهذه الأجهزة الحكومية المختلفة .

٢ ـ تنامى تعقد إجراءات العمل داخل الجهاز الإدارى حتى أصبح الروتين المعقد ملازماً لهذا الجهاز ووحداته المختلفة ولم تشذ عن القاعدة إلا بعض المؤسسات العامة التى انشئت فى ظل إطار من التريث الإدارى .

٣ ـ اتساع تخلف أساليب العمل تقنياً ، حيث تعتمد هذه الأجهزة فى أدائها للعمل على القدرات الإنسانية ضعيفة التأهيل أصلاً وبطيئة ومنعدمة التطوير خلال عمرها الوظيفى واقتصار استخدام التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات والآليات المساعدة على إدارات محددة وفى أضيق نطاق .

٤ ـ الميل الشديد للمركزية فى سلطات اتخاذ القرارات فى المستويات العليا دون المستويات الوسطى أو التنفيذية ، الأمر الذى يقلل من قدرة الأجهزة على التحرك أو التوسع فى أداء الخدمات وحتى فى تطوير الصفوف القيادية التالية داخل الأجهزة .

٥ ـ شيوع ووجود ظاهرة الجمود أو الركود الإدارى والمتمثلة فى شغل العديد من الوظائف القيادية بواسطة نفس الأشخاص لسنوات عديدة فضلاً عن افتقار العديد من هذه القيادات لمطالب التأهيل الأساسية اللازمة .

٦ ـ شيوع ووجود ظاهرة "شخصنة الإدارة" والتى تعنى أن العلاقات غير الرسمية تلعب دوراً قوياً وحاسماً فى إدارة الأجهزة الحكومية ويتمثل هذا الدور فى تغليب العديد من القيادات الإدارية للجانب الشخصى والارتجالى فى إدارة العمل وعدم الالتزام الكامل بالموضوعية والمعايير والقواعد التنظيمية .

٧ ـ زيادة حدة ظاهرة التضخم الوظيفى والعجز الوظيفى ، حيث أظهرت الدراسات أن الكثير من الوظائف التنفيذية و الروتينية يوجد بها عمالة زائدة أما تلك الوظائف المتخصصة فهى التى يوجد بها عجز فى العمالة .

٨ ـ تدنى مستوى الأداء فى الوظائف الإشرافية بشكل عام وذلك نظراً لافتقار العديد منهم للمهارات اللازمة لإدارة العمل والعاملين بشكل فعال ومنتج ، هذا بالإضافة إلى وجود بعض الوظائف الإشرافية التى لا تتطلبها أو تبرزها احتياجات العمل.

٩ ـ عدم وجود نظام شامل

---

(١) تم الاعتماد فى حصر هذه المظاهر السلبية على :ـ

أ ـ تقارير اللجان المنبثقة عن اللجنة العليا لتطوير وتحديث الجهاز الإدارى التى صدر مرسوم أميرى بتشكيلها بتاريخ ١٤/١٠/١٩٨٤ .

ب ـ موضى الحمود ، مداخل أساسية للإصلاح الإدارى فى دولة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، شتاء ١٩٨٧ ، العدد الرابع ص ١٧ ـ ٣٧ .

وكامل للمراجعة والرقابة والمساءلة الأمر الذى أدى إلى أن أصبح الانحراف الإدارى أمرا سهلاً ومغرياً لذوى النفوس الضعيفة إذ أن إحساس الفرد بالمسئولية هو الجانب الأخر من المحاسبة .

١٠- قصور وعدم وجود نظام متكامل وموضوعى لتقييم الأداء يستند إلى معايير ومعدلات قياس فعلى وتقييم لهذا الأداء ومناقشته مع العاملين ، كذلك اقتصار نظم التقييم الحالية والمستخدمة على جميع العاملين فى غير الوظائف القيادية .

١١- قصور نظم المعلومات الإدارية لدى الوحدات المكونة للجهاز الإدارى فى الدولة ، فمعظم الأجهزة الحكومية تفتقر إلى وجود سجلات إحصائية منظمة تشتمل على بياناتها الأساسية ، كما أن نظم جمع وتخزين البيانات تعتبر تقليدية وغير متطورة .

١٢- تقادم وتضارب وعدم ملاءمة القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها فى وحدات الجهاز الإدارى فى الدولة سواء لتنظيم سير العمل وإجراءاته أو كانت متعلقة بإنشاء هذه الوحدات وتحديد المهام والمسئوليات المنوطة بها .

١٤- عدم الاهتمام بإعداد وتنمية العنصر البشرى - أى نشاط التدريب والتنمية ، نظراً لعدم وجود خطة متكاملة للتدريب على المستوى الشامل لوحدات الجهاز الإدارى وعدم وجود نوع من التنسيق بين الوحدات التنظيمية المضطلعة بهذا النشاط داخل وحدات الجهاز الإدارى هذا إلى جانب عدم وجود لوائح موضوعية تحكم تنظيمه وضع خطة التدريب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، نظم وحوافز التدريب ، أساليب وطرق التقويم والقيام بتنفيذه .

١٤- سيطرة السلوكيات السلبية مثل الغش والواسطة والفساد الإدارى وعدم الانضباط الإدارى والتسيب .

لم تكن الدعوة للتطوير (الإصلاح) الإدارى فى دولة الكويت وليدة الثمانينات على وجه التحديد وإنما انبثقت الدعوة منذ فترات قديمة ومرت بمراحل عديدة فلقد شهدت الخمسينات والستينات والسبعينات عدة محاولات ودعوات للإصلاح والتطوير ولقد تفاوتت هذه المحاولات والدعوات فى حديثها وعمقها وجدواها فى التأثير على الجهاز الإدارى وفى مسيرته وحجم ونوعية إنجازاته .

مراحل التطوير الإدارى فى الكويت :

قسم الباحثون جهود التطوير الإدارى فى الكويت إلى ثلاث فترات الأولى هى الفترة التى اقتصرت على إعداد المشروعات التخطيطية دون أن تجد طريقها إلى التنفيذ ممثلة بالفترة (١٩٦١ - ١٩٨٤) ، والثانية هى الفترة التى شهدت التنفيذ الفعلى للخطط الإنمائية وهى الفترة (١٩٨٤ - ١٩٩٠) ، والثالثة هى الفترة التى تلت تحرير دولة الكويت منذ عام ١٩٩١ وحتى الآن .

أ - الفترة الأولى :-

بدأت بحصوا الكويت على

استقلالها ١٩٦١ لتبدأ عملية التنمية فى كافة مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وتكللت هذه الفترة بصدور الدستور الكويتى وإنشاء مجلس التخطيط ١٩٦٢ .

وتلى ذلك صدور قوانين تدعم عملية الإصلاح مثل قانون الإحصاء ١٩٦٣ ومرسوم بشأن وزارة التخطيط ١٩٧٩ والتء أعدت مشروعين تخطيطيين ولم يتم تنفيذهما وهما مشروع الخطة الإنمائية الاقتصادية والاجتماعية الأول (٦٧ ـــ ٧٧ ـــ ٨٠ ـــ ١٩٧٢) ومشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الخمسية الثانية (٦٧ ـ ٧٧ ـ ٨٠ ـ ١٩٨١) .

ب ـ الفترة الثانية ١٩٨٤ ـــ ١٩٩٠ :

ولقد شهدت هذه الفترة تطوراً ملحوظاً فى التطوير الإدارى على المستوى الكلى بإعداد الخطة الإنمائية المتوسطة (٨٥ ـ ٨٦ ـ ٨٩ ـ ٩٠) لتكون أول خطة خمسية تشهد التنفيذ الفعلى والمتابعة .

وأهم الجهود لهذه الفترة تمثلت فى تشكيل اللجنة العليا لتطوير وتحديث الجهاز الإدارى عام ١٩٨٤ .

وصدور مجموعة القوانين والقرارات مساعدة للتطوير الإدارى أهمها مرسوم إلحاق ديوان الموظفين بمجلس الوزراء عام ١٩٨٥ ، ومرسوم بقانون رقم (٧٧) بشأن تنظيم الهيئات والمؤسسات العامة ١٩٨٨ .

وإنشاء قطاع التطوير الإدارى بديوان الموظفين ١٩٨٨ وتعديل أحكام الخدمة المدنية رقم (١٥) عام ١٩٨٩ .

وتحديد مواعيد استمرار شغل الوظائف القيادية وإجراءات تجديدها عام ١٩٨٩

وكذلك شهدت هذه الفترة إعداد خطة التنمية الإدارية ١٩٨٩ وتقوم هذه الخطة على تنمية الموارد البشرية والجهاز الإدارى وإسنادها إلى تطوير هيكل القوى العاملة ، التدريب ، الهياكل التنظيمية وتطور الخدمة وتبسيط الإجراءات ووصف الوظائف .

وبوقوع العدوان العراقى الغاشم على دولة الكويت فى الثانى من أغسطس ١٩٩٠ توقف العمل بجهود التطوير الإدارى بل أن مسيرة التنمية الوطنية تعرضت للشلل شبه التام خلال فترة الاحتلال الآثم التى استمرت حتى نهاية فبراير ١٩٩١ .

ج ـ الفترة الثالثة فترة التسعينات [1] :

وهى الفترة التى حشدت فيها الطاقات لإزالة آثار العدوان العراقى لدولة الكويت حيث برزت مشكلة العجز المالى بقوة ، وجاء تقرير ديوان الخدمة المدنية عن فك التشابك عام ١٩٩٢ ونتائج مراجعة مجلس الخدمة المدنية لبرنامج العمل الثلاثى للتطوير الإدارى عام ١٩٩٣ ، وتوصيات مذكرة البنك الدولى عام ١٩٩٥ وتوجهات السياسات العامة للخطة الوطنية الخمسية ١٩٩٦ بضرورة تحديث دراسات ما قبل الغزو الآثم على البلاد فى ضوء الوضع الأكثر تحدى الذى تواجهه الدولة الآن ، ومعالجة المظاهر السلبية ونقاط الضعف التى تعانى منها الأجهزة والمؤسسات الحكومية فى الوقت الحالى ومن أبرزها تشابك الاختصاصات وعدم وضوح الأهداف ومركزية التنفيذ وعدم توصيف

(١) الإدارة الحكومية والتنمية ـ د. يعقوب الرفاعى ، سعد الظفيرى .

الوظائف الإنتاجية وعدم الاهتمام بالتدريب وبتخطيط القوى العاملة ، وضعف تقديم الخدمة والواسطة والمحسوبية وتدنى نسبة الكويتيين فى الوظائف الفنية وعدم وضوح سياسات الإحلال .

مداخل التطوير الإدارى [1] :

استندت جهود التطوير الإدارى فى الدول العربية إلى عدة مداخل أهمها :-

أ - إصدار تشريعات جديدة أو تعديل أو إحداث إضافات للتشريعات القائمة .

ب - إجراء عمليات تنظيم أو عادة تنظيم أو إنشاء جهاز جديد للتعامل مع أية مشكلات مستجدة .

ج - تبسيط إجراءات العمل الإدارية لتواكب جهود إعادة التنظيم ومما يمكن ملاحظته بالنسبة لمختلف مداخل وطرق التطوير أو الإصلاح الإدارى التى تم اتباعها فى البلدان العربية أنها قد اقتصرت على العمليات الوصفية والجزئية ، كما أنها قد تمت بصورة تدريجية .

ومن أهم تجارب التطوير الإدارى الجديرة بالذكر :-

■ **تجربة المملكة العربية السعودية :**

من الاعتبارات ذات الأهمية البالغة لتحسين الكفاءة الاقتصادية خفض عدد الأجهزة الإدارية وحجم العمالة بها ، وتنظيم الاستفادة من الأفراد وإعادة توزيع الفائض منهم على الوظائف الشاغرة ، مع تدريبهم وإكسابهم المهارات التى تتطلبها الأعمال المسندة إليهم وكذلك الحاجة إلى مراجعة القوانين واللوائح المتعلقة بمختلف أنشطة النظام الإدارى بما يكفل تقليل الممارسات البيروقراطية .

إن حصيلة الخبرة العربية فى مجال التطوير الإدارى ، تفترض التركيز على اختيار المجالات التى تساعد على تحسين الأداء الإدارى دون الحاجة لإحداث تغيرات جذرية فى التنظيم الإدارى .

منهج البحث :

يشمل منهج البحث كل من الفروض ومجتمع الدراسة وتصميم الاستبيان وطريقة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائى .

فروض البحث :

استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة وتمشياً مع أهداف البحث يمكن تحديد فروض البحث على النحو التالى :-

الفرض الأول :

لا يوجد اختلاف حول تحديد مفهوم وأهداف عملية التطوير الإدارى .

الفرض الثانى :

لا يوجد اختلاف فى مستويات الإدراك لعوامل ومسببات عملية التطوير الإدارى .

الفرض الثالث :

لا توجد فجوة بين مستويات طموحات عملية التطوير الإدارى وبين الإنجازات فى الواقع العملى .

الفرض الرابع :

لا يوجد اختلاف بين ما هو متوقع من إنجازات لعملية التطوير الإدارى والواقع الفعلى بعد تطبيق عملية التطوير الإدارى .

مجتمع الدراسة :

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفى وزارات الدولة والقطاع المشترك ونظراً

---

(١) التطوير الإدارى (تجارب عالمية) ، ديوان الموظفين ، يوليو ١٩٨٩ .

لضخامة حجم المجتمع فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة لجمع البيانات اللازمة لتوصيف الخصائص التى تهم الدراسة الحالية وقد روعى عند استخدام أسلوب المعاينة أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً وافياً .

العينة :

١ ـ تحديد حجم العينة المطلوب .

تم تحديد حجم العينة اعتماداً على الأسس التالية :

- ٤٠ ٪ هى النسبة المئوية لموظفى الوزارات والقطاع المشترك إلى إجمالى موظفى الدولة .
- ٩٥ ٪ درجة الثقة فى النتائج وهى النسبة الشائعة فى مثل تلك الأبحاث (درجة Z المناظرة فى الجدول ١,٩٦).
- ٥,٦٪ الفرق بين النسبة المئوية المفترضة لموظفى الوزارات فى الدولة والنسبة الحقيقية .

طبقاً لذلك تم حساب حجم العينة (n) المطلوبة كالتالى :

$$n = \frac{(١,٩٦)(٠,٤)(٠,٦)}{(٠,٠٥٦)} = ٢٩٧$$

٢ ـ تحديد الجهات والعدد المطلوب من كل جهة :

لتحقيق مطابقة العينة التى ستعتمد عليها الدراسة مع المجتمع المأخوذة منه فقد تم اختيار تلك العينة مروراً بالخطوات التالية :

- حصر لعدد الموظفين فى الجهات المختلفة .
- تقسيم الجهات إلى أنواع حسب طبيعة عملها .
- اختيار عشوائي لعدد من الجهات من كل نوع .
- تحديد العدد الذى سيتم أخذه من كل جهة متناسباً مع عدد الموظفين بتلك الجهة .

٣ ـ تحديد عدد الاستمارات المطلوبة فى البحث :

روعى عند تحديد عدد الاستمارات المطلوبة للبحث جميع الظروف الملازمة لعملية توزيع الاستمارات واستردادها مرة أخرى بعد تعبئتها وذلك حتى تصل إلى العدد المطلوب للدراسة والذى تم تحديده بـ ٢٩٧ استمارة وهو حجم العينة المحسوب وكانت نتيجة التوزيع كالتالى :

٣٧٠ = عدد الاستبيانات التى تم توزيعها

٣٤٤ = عدد الاستبيانات التى تم تجميعها (٩٣ ٪ تقريباً).

٤٦ = عدد الاستمارات التى تم استبعادها فى المراجعة المكتبية

---

٢٩٨ = عدد الاستمارات الداخلة بالدراسة

تصميم الاستبيان :

من أجل الحصول على البيانات التى تحقق أهداف البحث قرر الباحث الاعتماد على الاستبيان لتجميع تلك البيانات وعلى هذا الأساس تم تصميم الاستبيان من سبع (٧) صفحات بالإضافة إلى صفحة توضح مقدمة عن البحث والهدف الرئيسى من إجراؤه .

ويتكون الاستبيان من الأجزاء التالية :ـ

- البيانات العامة عن المستقصى منهم .
- مفهوم وأهداف التطوير الإدارى .
- مسببات ودوافع إدراك عملية التطوير الإدارى .
- ممارسات وإنجازات عملية التطوير الإدارى .
- نتائج وخبرة التعامل مع الأجهزة الإدارية الحكومية.

طريقة جمع البيانات :

تم توزيع الاستبيان شخصياً

بالمرور على الجهات التى تم اختيارها وذلك عن طريق مساعدين تم تدريبهم جيداً آخذاً فى الاعتبار التفسير الواضح لكل الأسئلة حتى لا يكون هناك خلط أثناء الإجابة عليها ، ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية لتجميع البيانات بأنه فرصة لشرح العبارات أو المصطلحات الغامضة على معطى البيانات كذلك الحكم المباشر على صحة البيانات وزيادة نسبة الاستجابة وأخيراً تقليل فترة جمع الاستبيان .

تصميم قاعدة البيانات :

تم تصميم قاعدة البيانات مروراً بالخطوات التالية :

- ترميز الإجابات الخاصة بكل سؤال وقد تم الاعتماد على مقياس Lecart للموافقة / عدم الموافقة والمندرج من ١ إلى ٥ حيث يشير الرقم (١) أقصى درجات الموافقة والرقم (٥) إلى أقصى درجات عدم الموافقة .
- إدخال البيانات (الإجابات) إلى قاعدة البيانات التى تم تصميمها .
- استخدام البرنامج الإحصائى SPSS (Ver.10) لتحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات المختلفة .

تحليل البيانات :

تم استخدام الطرق الإحصائية التالية:

- تبويب البيانات فى صورة تكرارات ونسب مئوية لتوصيف العينة المدروسة .
- استخدام طرق الإحصاء اللامعملى بتطبيق الاختبارات التالية :

– كا^2

– ويلكنسون (اختبار الإشارة)

– كروسال ويلز (الاتجاه الواحد لتحليل التباين).

وصف العينة طبقاً للمتغيرات المختلفة :

(١) الجنس :

بلغ عدد الذكور بالعينة ١٣٠ بنسبة ٤٣,٦٠٪ بينما بلغ عدد الإناث ١٦٨ بنسبة ٥٦,٤٠ ٪ .

جدول وشكل رقم (١)

توزيع العينة حسب النوع

النوع	العدد	٪
ذكور	١٣٠	٤٣,٦
إناث	١٦٨	٥٦,٤
مجموع	٢٩٨	١٠٠

توزيع العينة حسب النوع

العدد

٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠

إناث النوع ذكور

تعكس النسب الواردة بالجدول السابق خصائص مجتمع البحث والتى تتسم بارتفاع نسبة العاملين من الإناث مقارنة بالعاملين من الذكور .

(٢) الجنسية :

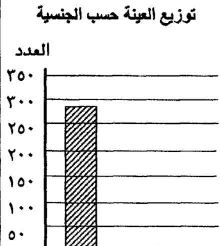
كانت الغالبية العظمى لمفردات العينة من الكويتيين حيث بلغ عددهم ٢٨٨ كويتى بنسبة ٩٦,٩٪ بينما لم يتعدى عدد غير الكويتيين عن ١٠ أشخاص بلغت نسبتهم ٣,٤ ٪ من إجمالى العينة .

جدول وشكل رقم (٢)

توزيع العينة حسب الجنسية

الجنسية	العدد	٪
كويتى	٢٨٨	٩٦,٦
غير كويتى	١٠	٣,٤
مجموع	٢٩٨	١٠٠

توزيع العينة حسب الجنسية



غير كويتى كويتى

الجنسية

(٣) المؤهل العلمى :

بلغ عدد الحاصلين على مؤهل علمى بالعينة ١٧٣ شخص بنسبة مئوية بلغت ٥٨,١ ٪ وجاء فى المرتبة الثانية الحاصلين على مؤهل دبلوم (سنتان بعد الثانوية العامة) حيث بلغ عددهم ٨٠ شخصاً بنسبة مئوية ٢٦,٨ ٪ وباقى مفردات العينة وعددهم ٤٥ شخصاً كانوا من الحاصلين على الثانوية العامة فأقل بنسبة بلغت ١٥,١ ٪

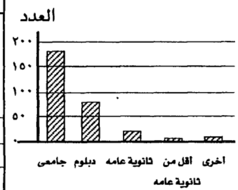
جدول وشكل رقم (٣)

توزيع العينة حسب المؤهل العلمى

المؤهل	العدد	٪
جامعى	١٧٣	٥٨,١
دبلوم	٨٠	٢٦,٨
ثانوية عامة	٢٠	٦,٧
أقل من ثانوية عامه	١٢	٤,٠
أخرى	١٤	٤,٤
مجموع	٢٩٨	١٠٠

توزيع العينة

حسب المؤهل العلمى



المؤهل

(٤) العمر :

انحصرت أعمار غالبية مفردات العينة فى فئتى العمر

(٢١ > ٣١)

(٣١ < ٤١)

حيث بلغ عدد الأشخاص بهما ١٣٩ بنسبة ٤٦,٤ ٪ ، ١٣٥ بنسبة ٤٥,٣ ٪ على الترتيب .

جدول

وشكل رقم (٣)

توزيع

العينة حسب العمر

فئة العمر	العدد	٪
أقل من ٢١	١	٠,٣
٢١ ـ	١٣٩	٤٦,٦
٣١ ـ	١٣٥	٤٥,٣
٤١ ـ ٥١	٢٣	٧,٧
مجموع	٢٩٨	١٠٠

توزيع

العينة حسب العمر

العدد

١٥٠ ١٠٠ ٥٠

اقل من ٢١ ـ ٢١ ـ ٣١ ٤١ ـ ٥١

فئة العمر

الفرض الأول :

لا يوجد اختلاف ذا دلالة أحصائية حول تحديد مفهوم وأهداف عملية التطور الإدارى .

جدول رقم (٥)

اتجاهات مفردات العينة نحو مفهوم وأهداف عملية التطوير الإدارى .

One - Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تغيير بعض القيادات الإدارية.	298	1.59	1.16	6.70 E - 02
إعطاء سلطات أكبر للمستويات العليا .	298	1.87	1.16	6.70 E - 02
إدخال الأساليب والأجهزة الحديثة .	298	3.43	0.72	4.16 E - 02
تغيير بعض الهياكل التنظيمية .	298	3.14	0.72	4.19 E - 02
إدخال عناصر جديدة فى مجال العمل .	298	3.13	0.79	4.60 E - 02
تنمية وصقل المهارات والكفاءات .	298	3.40	0.80	4.63 E - 02
إحداث تغيير شامل فى أساليب العمل .	298	3.07	0.88	5.10 E - 02
تبرير أسباب تدنى مستوى الخدمة .	298	1.58	1.21	7.02 E - 02
تبسيط الإجراءات وطرق العمل .	298	3.17	0.93	5.37 E - 02

جدول رقم (٦) اتجاهات مفردات العينة نحو مفهوم وأهداف عملية التطوير الإدارى **One - Sample Test**

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
تغيير بعض القيادات الإدارية.	- 02.971	297	0.000	- 1.54	- 1.54	-1.27
إعطاء سلطات أكبر للمستويات العليا .	- 16.832	297	0.000	- 1.13	- 1.26	-1.00
إدخال الأساليب والأجهزة الحديثة .	10.406	297	0.000	0.43	0.35	0.51
تغيير بعض الهياكل التنظيمية .	3.284	297	0.001	0.14	5.51E - 02	0.22
إدخال عناصر جديدة فى مجال العمل .	2.773	297	0.006	1.13	3.70E - 02	0.22
تنمية وصقل المهارات والكفاءات .	8.630	297	0.000	0.40	0.31	0.49
إحداث تغيير شامل فى أساليب العمل .	1.447	297	0.149	7.38E-02	- 2.66E - 02	0.17
تبرير أسباب تدنى مستوى الخدمة .	-20.167	297	0.000	- 1.42	- 1.55	-1.28
تبسيط الإجراءات وطرق العمل .	3.251	297	0.001	0.17	6.89E - 02	0.28

أولاً : تحليل النتائج الإحصائية :

كانت نتيجة الاختبار رفض هذا الفرض عند مستوى معنوية ١ ٪ مما يعنى أن عينة الدراسة غير متفقة على الأهداف التى تتعلق بعملية التطوير الإدارى .

وتعمقاً فى التحليل أراد الباحث الوصول إلى تحديد الأهداف التى اعتبرتها العينة ذات علاقة بعملية التطوير الإدارى والإهداف التى لم تعتبرها ذات علاقة بالتطوير الإدارى من وجهة نظر مفردات العينة .

إن الأهداف ذات العلاقة بعملية التطوير الإدارى من وجهة نظر العينة تمثلت فى الأهداف التالية :ـ

١ ـ يهدف التطوير الإدارى إلى إدخال الأساليب والأجهزة الحديثة إلى مجال العمل .

٢ ـ يهدف التطوير إلى إحداث تغيير بعض الهياكل التنظيمية الحالية بالأجهزة الحكومية .

٣ ـ تهدف عملية التطوير الإدارى إلى تزويد الأجهزة الحكومية بعناصر بشرية جديدة .

٤ ـ تهدف عملية التطوير الإدارى إلى تنمية وصقل المهارات الكفاءات الإدارية

الحالية بالأجهزة الحكومية ٥
- تهدف عملية التطوير الإدارى إلى تبسيط الإجراءات وطرق العمل المطبقة حالياً بالأجهزة الحكومية .
٦ - إحداث تغيير شامل فى أساليب العمل المطبقة .

أما الأهداف التى لم تحظى بقبول العينة كأهداف لعملية التطوير الإدارى فكانت كالتالى :

١- التطوير الإدارى يهدف إلى تغيير بعض القيادات الإدارية الحالية فى الأجهزة الحكومية .
٢ - يهدف التطوير الإدارى إلى منح سلطات وصلاحيات أوسع لمستوى الإدارة العليا فى الأجهزة الحكومية .
٣ - عملية التطوير الإدارى تهدف إلى تبرير أسباب تدنى مستوى أداء الخدمة المقدمة فى الأجهزة الحكومية .

كان من المتوقع بعد زيادة العبارات التى تم قبولها كأهداف لعملية التطوير الإدارى عن عدد العبارات التى تم عدم قبولها أن تكون المحصلة النهائية فى جانب قبول الفرض الأول إلا أن نتيجة الاختبار الإحصائى (t) أظهرت عكس ذلك ، ويرجع ذلك إلى أن نتيجة عبارات الموافقة كانت أقرب إلى الحياد (قريبة من الوزن ٣) بينما عبارات عدم الموافقة حصلت على متوسط منخفض أقرب إلى الوزن (١,٥) مما أدى إلى أن تكون المحصلة النهائية إلى جانب رفض الفرض الأول .

ثانياً : تعليق على نتائج الفرض الأول :

تبين من استقراء نتائج الاستجابات للعينة فيما يتعلق بالفرض الأول ما يلى :

١ - عدم وضوح مفهوم عملية التطوير الإدارى وقد أدى هذا الغموض إلى عدم الاتفاق على أهداف عملية التطوير الإدارى .
٢ - الأهداف التى رفضتها العينة كان متوسط الرفض يقارب الوزن النسبى (١,٥) وهو متوسط منخفض للغاية مما يشير إلى شدة اتجاه العينة نحو رفض هذه الأهداف بينما إن الأهداف التى تم قبولها كان متوسط الوزن النسبى للقبول قريباً من (٣) مما يشير إلى أن الاتجاه نحو قبول هذه الأهداف كان مشوباً بالتردد .
٣ - يعتقد الباحث أن عدم الاتفاق على أهداف التطوير يرجع جزئياً إلى حالة فقدان الثقة بجدوى عملية التطوير الإدارى كرد فعل للنتائج السلبية لمحاولات التطوير السابقة فى الجهاز الإدارى للدولة.
٤ - تؤكد هذه النتائج إلى الحاجة الماسة للقيام بعقد ندوة أو مؤتمر للمختصين والكاديميين حول التطوير الإدارى ومحاولة الخروج باتفاق حول مفهوم وأهداف عملية التطوير الإدارى .
٥ - يعتقد الباحث أن أية محاولات أو جهود مستقبلية للتطوير الإدارى يجب أن يواكبها حملة إعلامية لتوضيح مفهوم وأهداف عملية التطوير الإدارى والنتائج المتوقعة منها .

الفرض الثانى :

لا يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية فى مستويات الإدراك لعوامل ومسببات عملية التطوير الإدارى .

جدول رقم (٧) مدى إدراك مفردات العينة لعوامل ومسببات عملية التطوير **One - Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عملية حتمية .	298	3.42	0.67	4.39 E - 02
التغلب على تعقد أساليب العمل .	298	3.38	0.73	2.20 E - 02
فك التشابك بين اختصاصات الأجهزة الحكومية .	298	3.19	0.84	4.87 E - 02
مواجهة التغيرات بالبيئة المحيطة بالجهاز الإدارى .	298	3.15	0.79	4.55 E - 02
مواجهة التعديل والتغيير فى القوانين.	298	3.10	0.83	4.80 E - 02
إعادة ثقة المواطنين فى الأجهزة الإدارية .	298	3.31	0.82	4.74 E - 02

جدول رقم (٨) مدى إدراك مفردات العينة لعوامل ومسببات عملية التطوير الإدرى

One - Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
عملية حتمية .	9.555	297	0.000	0.42	0.33	0.51
التغلب على تعقد أساليب العمل .	9.028	297	0.000	0.38	0.30	0.46
فك التشابك بين اختصاصات الأجهزة الحكومية .	3.926	297	0.000	0.19	9.54E - 02	0.29
مواجهة التغيرات بالبيئة المحيطة بالجهاز الإدارى .	3.243	297	0.001	0.15	5.80E - 02	0.24
مواجهة التعديل والتغيير فى القوانين.	2.026	297	0.044	9.73E-02	2.79E - 02	0.19
إعادة ثقة المواطنين فى الأجهزة الإدارية .	6.437	297	0.000	0.31	0.21	0.40

أولاً : تحليل النتائج الإحصائية :

كانت نتيجة الاختبار قبول الفرض عند مستوى معنوية ١٪ مما يعنى أن عينة الدراسة متفقة لعوامل ومسببات عملية التطوير الإدارى ، وهذا يشير بدوره إلى اعتقاد مفردات العينة بضرورة وحتمية عملية التطوير الإدارى ، وقد اتضح من النتائج أن العينة تعطى أولوية لعوامل ومسببات التطوير التالية مرتبة حسب أولويتها من وجهة نظر مفردات العينة :.

١ ـ إن التطوير الإدارى عملية حتمية فى ظل ظروف المرحلة الحالية لمواجهة انخفاض مستوى أداء الخدمات فى الأجهزة الإدارية الحكومية (متوسط ٣,٤٢) .

٢ ـ أن عملية التطوير الإدارى ضرورية للتغلب على تعقيد أساليب وطرق العمل (٣,٣٨) .

٣ ـ أن عملية التطوير الإدارى ضرورة حتمية لإعادة ثقة المواطنين فى الأجهزة الإدارية الحكومية (٣,٣١).

٤ ـ إن عملية التطوير الإدارى ضرورة لفك التشابك بين اختصاصات الأجهزة الحكومية المختلفة (٣,١٩).

٥ ـ أن عملية التطوير الإدارى ضرورة لمواجهة التغيرات بالبيئة المحيطة بالجهاز الإدارى (٣,١٥) .

ثانياً : تعليق على نتائج الفرض الثانى :

تبين من استقراء نتائج التحليل الإحصائى (t) للفرض الثانى ما يلى :ـ

١ ـ إن إدراك العينة لوجود انخفاض فى مستوى أداء الخدمة فى الأجهزة الإدارية الحكومية جعلهم يؤكدون على ضرورة وحتمية عملية التطوير الإدارى .

٢ ـ إن فشل محاولات التطوير الإدارى السابقة أدى إلى زيادة الإدراك بضرورة إجراء عملية تطوير إدارى جديد وبمنظور مختلف من حيث المنطلقات والنتائج تؤدى إلى إعادة

ثقة المواطنين فى الأجهزة الإدارية والحكومية .

٣ ـ إن تجارب المواطنين مع الجهاز الإدارى الحكومى من خلال معاملاتهم ومصالحهم قد رسخ الاعتقاد لديهم بوجود تعقد فى أساليب وإجراءات العمل مما زاد من إدراكهم بضرورة وحتمية إجراء عملية تطوير إدارى للتغلب على تعقد أساليب وإجراءات العمل والقضاء على الروتين والبيروقراطية التى تتنافى مع إيقاع الحياة المعاصرة والتوسع فى الاعتماد على القطاع الخاص فى أداء العديد من الخدمات الحكومية .

٤ ـ أن المواطنين لديهم إدراك للنتائج السلبية للتداخل والتشابك القائم بين اختصاصات العديد من الأجهزة الحكومية ويتوقعون أن يكون التطوير الإدارى مدخلاً لمعالجة هذا الخلل التنظيمى فى الجهاز الإدارى للدولة .

الفرض الثالث :

لا توجد فجوة بين مستوى الطموحات التى تصبو إليها عملية التطوير الإدارى وبين الإنجازات فى الواقع العملى .

جدول رقم (٩)

آراء مفردات العينة حول الممارسات والإنجازات الدافعة لعملية

One - Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
خطة لتبسيط الإجراءات .	298	2.92	1.08	6.26 E - 02
مراجعة للإجراءات والسياسات .	298	2.76	1.07	6.17 E - 02
محاربة الممارسة الخاطئة والاستبدادية للسلطة .	298	2.57	1.18	6.86 E - 02
وضع خطة زمنية للتدريب .	298	2.89	1.13	6.55 E - 02
تطوير أساليب العمل بالاعتماد على التكنولوجيا.	298	2.98	1.09	6.31 E - 02
وضع خطة متكاملة للقوى العاملة .	298	2.85	1.12	6.51 E - 02
وضع برنامج تنفيذى لتوصيف الوظائف .	298	2.85	1.29	7.48 E - 02
فتح قنوات للمعلومات المرتجعة .	298	2.78	1.14	6.58 E - 02
خلق وبناء القيادات الإدارية .	298	2.85	1.20	6.98 E - 02

جدول رقم (١٠) آراء مفردات العينة حول الممارسات والإنجازات الدافعة لعملية التطوير الإدارى

One - Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
خطة لتبسيط الإجراءات .	-1.340	297	0.181	-8.39E-02	- 0.21	3.93 E - 02
مراجعة للإجراءات والسياسات .	-3.969	297	0.000	- 0.24	- 0.37	- 0.12
محاربة الممارسة الخاطئة والاستبدادية للسلطة .	-6.258	297	0.000	- 0.43	- 0.56	- 0.29
وضع خطة زمنية للتدريب .	-1.691	297	0.092	- 0.11	- 0.24	1.81 E - 02
تطوير أساليب العمل بالاعتماد على التكنولوجيا.	-0.266	297	0.791	-1.68E-02	- 0.14	0.11
وضع خطة متكاملة للقوى العاملة .	-2.267	297	0.024	- 0.15	- 0.28	- 1.95 E - 02
وضع برنامج تنفيذى لتوصيف الوظائف .	-2.064	297	0.040	- 0.15	- 0.30	- 7.20 E - 03
فتح قنوات للمعلومات المرتجعة .	-3.317	297	0.001	- 0.22	- 0.35	- 8.87 E - 02
خلق وبناء القيادات الإدارية .	-2.212	297	0.028	- 0.15	- 0.29	- 1.70 E - 02

أولاِ : تحليل النتائج الإحصائية :

يتضح من نتائج التحليل (t) أنه تم رفض الفرض عند مستوى معنوية ١٪ مما يشير إلى أن مفردات العينة تعتقد بوجود فجوة بين مستوى الطموحات لعملية التطوير الإدارى وبين الواقع الفعلى للإنجازات الخاصة بمحاولات التطوير الإدارى :-

وبالرغم من ذلك فإن الممارسات والإنجازات الخاصة بعملية التطوير الإدارى التى حازت على موافقة مفردات العينة خمس إنجازات بينما أن التى لم يتم الموافقة عليها أربع إنجازات وفيما يلى بيان تفصيلى لها :-

أ - الانجازات التى أفاد مفردات العينة على أنها تم تنفيذها فى جهات عملهم :

١ - إجراء مراجعة دقيقة للإجراءات والسياسات واللوائح المطبقة .

٢ - محاربة النزاعات السائدة نحو الممارسة الخاطئة والاستبدادية للسلطة .

٣ - وضع خطة متكاملة للقوى العاملة بما يساهم فى ضمان استمرارية إضافة مهارات وكفاءات بشرية جديدة إلى قوة العمل .

٤ - فتح قنوات للمعلومات المرتجعة من المواطنين على شكل شكاوى ومقترحات وآراء عن مستوى آداء الجهاز الإدارى .

٥ - التركيز على خلق وبناء قيادات إدارية واعية ونشيطة ومتطورة .

ب - الانجازات التى أفاد مفردات العينة أنه لم يتم تنفيذها فى جهات عملهم :

١ ـ وضع خطة متكاملة لتبسيط إجراءات وطرق العمل .

٢ ـ تطوير أساليب أداء العمل من خلال الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة .

٣ ـ وجود خطة زمنية دقيقة ومتكاملة للتدريب والتنمية الإدارية لصقل المهارات والكفاءات التى يمكن أن تقود عملية التطوير الإدارى .

٤ ـ وضع برنامج تنفيذى لتحليل وتوصيف الوظائف ليتسنى وضع الشخصية المناسبة فى المكلن المناسب مما يساعد على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية .

ثانياً : تعليق على نتائج الفرض الثالث :

كان من المتوقع نتيجة زيادة عدد الإنجازات والممارسات المطبقة بجهات عمل مفردات العينة عن عدد الممارسات والإنجازات التى لم تطبق أن تكون المحصلة النهائية هى قبول الفرض ، إلا أن نتيجة الاختبار الإحصائى (t) أظهرت عكس ذلك والسبب فى ذلك أن درجة الموافقة كانت أقرب إلى الحياد (قريبة من ٣) بينما أن عدم الموافقة حصلت على متوسط مرتفع (أقرب إلى ٥) مما رجح فى النهاية رفض الفرض .

ويرى الباحث أن الممارسات والإنجازات التى أفادت مفردات العينة أنها غير مطبقة فى جهات عملهم تشير إلى وجود حاجة ماسة للتطوير الإدارى ولتوضيح وجهة نظر الباحث سوف تتناول كلا منها بالتحليل .

أ ـ عدم وجود خطة متكاملة لتبسيط إجراءات وطرق العمل أدى إلى تفشى التعقيد والروتين فى الإجراءات ونظم العمل والبطء والتشابك فى الاختصاصات على مستوى الجهة الواحدة وعلى مستوى أكثر من جهة ذات علاقة بمعاملة واحدة مما ترتب عليه معاناة المواطنين عند إنجاز مصالحهم ومراجعتهم للجهاز الإدارى الحكومى وكذلك انخفاض مستوى أداء الخدمات بصفة عامة مما خلق بيئة شجعت على الممارسات الخاطئة من الواسطة والمحسوبية والفساد الإدارى .

ب ـ عدم تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة لأداء الأعمال المرتبطة بالجهاز الإدارى للدولة يوضح أن مفردات العينة لديها وعى بمدى التخلف التكنولوجى الذى يعانيه الجهاز الإدارى للدولة ويعتقد الباحث أن هذا الوعى كان نتيجة مقارنة مستوى التطبيقات التكنولوجية الحديثة المستخدمة فى القطاع الخاص بتلك المستخدمة فى الجهاز الحكومى ، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الحكومة تنبهت أخيراً إلى هذه الفجوة التكنولوجية وسارعت بمبادرة من بعض أعضاء مجلس الأمة إلى تشكيل لجنة عليا لإعداد مشروع الحكومة الإلكترونية والذى يمثل نقلة نوعية فى مستوى الوعى والتفكير لدى الجهاز الإدارى لأنه يمثل تطبيقاً لمفهوم أن الخدمة يجب أن تنتقل إلى المواطن وليس العكس .

ج ـ الافتقار إلى وجود خطة زمنية دقيقة ومتكاملة للتدريب والتنمية الإدارية ، وتشير هذه النتيجة أن

مفردات العينة لديهم إدراك بأهمية التدريب والتنمية الإدارية كسبيل لرفع مستوى الأداء وتحسين الخدمة ، وكمتطلب أساسى لتطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى وبالرغم من وجود جهود كبيرة وميزانية مخصصة للتدريب فى الجهات الحكومية بالتعاون مع دوان الخدمة المدنية والقطاع الخاص إلا أن مفردات العينة يرون أن هذه الجهود لا ترقى إلى الطموح المنشود وبالتالى يجب إعادة النظر فى أساليب وخطط التدريب الحالية ويعتقد الباحث أن نقطة الانطلاق لسد الفجوة فى هذا المجال هى البدء فى تحديد الاحتياجات التدريبية للجهات العاملين بأسلوب علمى سليم .

د ـ رسم برنامج تنفيذى لتوصيف الوظائف حتى يتسنى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب بالرغم من أن ديوان الخدمة المدنية قد بدء جهود كبيرة فى عملية توصيف الوظائف على مستوى الدولة منذ فترة طويلة إلا أن مفردات العينة مازالوا يشعرون بأن هناك حاجة لوضع برنامج تنفيذى لتطبيق الوصف الوظيفى الذى تم إعداده ، ويعتقد الباحث أن هناك حاجة لوضع لوائح تلزم الجهات الحكومية على تنفيذ خطط وبرامج ديوان الخدمة المدنية فى مجال توصيف الوظائف .

الفرض الرابع :

لا يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية بين ما هو متوقع من إنجازات لعملية التطور الإدارى والواقع الفعلى بعد تطبيق عملية التطوير الإدارى.

جدول رقم (١١) آراء مفردات العينة حول النتائج المتوقعة لعملية التطوير الإدارى **One - Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إنجاز المعاملات بالسرعة الممكنة .	298	2.40	1.14	6.62 E - 02
الترحاب والمعاملة الإنسانية من الموظفين .	298	2.40	1.07	6.19 E - 02
المشاعر الإيجابية من الموظفين .	298	2.40	0.97	5.64 E - 02
تفهم الموظفين لأعمالهم .	298	2.10	1.16	6.71 E - 02
تغير نظرة الموظفين للمواطنين .	298	2.23	1.01	5.83 E - 02
بذل الجهد من موظفى الدولة .	298	2.14	1.09	6.31 E - 02
عدم ازدواجية أماكن العمل .	298	2.08	1.04	6.04 E - 02
فعالية مراقبة الرؤساء للموظفين .	298	2.26	1.12	6.49 E - 02
انجاز المواطن لأكثر من معاملة يومياً .	298	2.19	1.23	7.11 E - 02
رضاء الموظفين عن أعمالهم .	298	2.17	1.08	6.25 E - 02
وضوح أساليب إنجاز المعاملات .	298	2.39	1.11	6.40 E - 02
تحديد أماكن وأفراد للاستفسار والشكاوى .	298	2.26	1.10	6.35 E - 02
ارتفاع الروح المعنوية للموظفين .	298	2.16	1.16	6.72 E - 02
وجود مكاتب خدمة المواطنين .	298	2.31	1.09	6.29 E - 02

جدول رقم (١٢) آراء مفردات العينة حول النتائج المتوقعة لعملية التطوير الإدارى

One - Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
إنجاز المعاملات بالسرعة الممكنة .	-9.078	297	0.000	- 0.60	- 0.73	- 0.47
الترحاب والمعاملة الإنسانية من الموظفين .	-9.699	297	0.000	- 0.60	- 0.72	- 0.48
المشاعر الإيجابية من الموظفين .	-10.651	297	0.000	- 0.60	- 0.71	- 0.49
تفهم الموظفين لأعمالهم .	-13.395	297	0.000	- 0.90	- 1.03	- 0.77
تغير نظرة الموظفين للمواطنين .	-13.246	297	0.000	- 0.77	- 0.89	- 0.66
بذل الجهد من موظفى الدولة .	-13.620	297	0.000	- 0.86	- 0.98	- 0.73
عدم ازدواجية أماكن العمل .	-15.270	297	0.000	- 0.92	- 1.04	- 0.80
فعالية مراقبة الرؤساء للموظفين .	-11.422	297	0.000	- 0.74	- 0.87	- 0.61
انجاز المواطن لأكثر من معاملة يومياً .	-11.421	297	0.000	- 0.81	- 0.95	- 0.67
رضاء الموظفين عن أعمالهم .	-13.251	297	0.000	- 0.83	- 0.95	- 0.71
وضوح أساليب إنجاز المعاملات .	-9.483	297	0.000	- 0.61	- 0.73	- 0.48
تحديد أماكن وأفراد للاستفسار والشكاوى .	-11.675	297	0.000	- 0.74	- 0.87	- 0.62
ارتفاع الروح المعنوية للموظفين .	-12.475	297	0.000	- 0.84	- 0.97	- 0.71
وجود مكاتب خدمة المواطنين .	-10.940	297	0.000	- 0.69	- 0.81	- 0.56

أولاً : تحليل النتائج الإحصائية :

كانت نتيجة الاختبار الإحصائى (t) رفض الفرض عند مستوى معنوية ١ ٪ مما يشير إلى أن مفردات العينة غير موافقة وعلى أن الانجازات الفعلية لعملية التطوير الإدارى بعد تطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى السابقة لا تتفق مع توقعاتهم لنتائج التطوير الإدارى .

ومن الملاحظات الجديرة بالذكر أن جميع العبارات التى وردت بالسؤال المتعلق بخذا الفرض كان المتوسط العام لها جميعا أقل من (٣) مما يؤكد على أن مفردات العينة قد أجمعوا على أن هناك فجوة بين توقعات المواطنين من التطوير الإدارى وبين الانجازات الفعلية المتعلقة بتطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى .

ثانياً : تعليق على نتائج الفرض الرابع :

يرى الباحث أن رفض هذا الفرض يؤكد حقيقة هامة وهى أن تجارب التطوير الإدارى السابقة من وجهة نظر مفردات العينة لم تنجح فى الوصول رلى مستويات طموحاتهم وتوقعاتهم مما أدى إلى وجود فجوة بين الإنجازات الفعلية الملموسة للتطوير الإدارى وبين توقعاتهم كنتائج وآثار للتطوير الإدارى .

ويرى الباحث أن هذه الفجوة قد ترجع إلى أحد العاملين

التاليين أو كلاهما معاً :

أ - أن هناك قصوراً فى عملية تطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى مما أفقدها فاعليتها فى إحداث تحسين أو تطوير يرقى إلى طموحات المواطنين .

ب - ارتفاع مستوى توقعات المواطنين لإنجازات التطوير الإدارى عن الواقع الفعلى نتيجة ارتفاع الوعى بصفة عامة ونتيجة لتجاربهم مع القطاع الخاص وخاصة فيما يتعلق بجودة وسرعة تقديم الخدمات .

النتائج النهائية للدراسة والتوصيات :

تناولت الدراسة موضوع التطوير الأدارى مع التركيز على تحليل الاتجاهات السلوكية نحو التطوير الإدارى فى دولة الكويت وقد استهدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على مدى الاتفاق حول مفهوم التطوير الإدارى لدى جمهور المراجعين مع الجهاز الإدارى للدولة .

كما اهتمت الدراسة بمحاولة تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين مستوى الطموحات التى كانت تهدف إليها الأجهزة التى تصدت لعملية التطوير الإدارى وبين واقع الانجازات الفعلية لتطبيق توصياتها الخاصة بالتطوير الإدارى .

وأخيراً استهدفت الدراسة مدى الاختلاف بين ما هو متوقع من إنجازات عملية التطوير الإدارى لدى جماهير المراجعين وبين الواقع الفعلى للأداء فى الجهاز الإدارى للدولة بعد تطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى .

<u>وفيما يلى أهم النتائج والتوصيات التى توصل إليها الباحث فى هذه الدراسة :</u>

<u>أولاً : نتائج الدراسة :-</u>

أ - يهدف التطوير الإدارى المطبق بالكويت أساساً إلى تحديث الأساليب والنظم الخاصة بإنجاز العمل من خلال الاستفادة من التطور التقنى فيما يتعلق بالخدمات التى يقدمها الجهاز الإدارى للمواطنين.

ب - ضرورة إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية الحالية للجهاز الإدارى للدولة مع مراعاة الاستجابة للمتغيرات الجذرية التى حدثت فى البيئة المحيطة لهذا الجهاز .

ج - إن العنصر البشرى من أهم مرتكزات عملية التطوير الإدارى ويجب أن تشمل هذه العملية تنمية وصقل المهارات والكفاءات البشرية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة .

د - ضرورة الاتفاق على تحديد واضح لمفهوم وأهداف التطوير الإدارى .

هـ - الحاجة إلى الاهتمام بالجانب التشريعى (اللوائح والنظم والقرارات والقوانين) المتعلقة بأداء الجهاز الإدارى .

و - كان من أهم نتائج الدراسة أن العينة أجمعت على أن هناك فجوة بين توقعات المواطنين عن التطوير الإدارى وبين الإنجازات الفعلية المتعلقة بتطبيق توصيات لجان التطوير الإدارى .

ثانياً : التوصيات :

يوصى الباحث بعدد من التوصيات الهامة من وجهة نظره والتى يمكن أن تساهم وتدعم جهود التطوير الإدارى المستقبلية وفيما يلى أهم هذه التوصيات :-

أ - الاهتمام بإعادة الثقة فى جهود التطوير الإدارى من

خلال جعله مشروعاً وطنياً تتكاتف لتنفيذه وإنجازه كافة السلطات الوطنية والسلطة التشريعية والسلطة التنفيذية .

ب ـ دقة وحسن اختيار رئيس وأعضاء الجهاز المشرف على عملية التطوير حيث يجب أن يتوفر فيهم الخبرة والكفاءة والحرص على المصلحة الوطنية والإيمان بضرورة جدوى التطوير الإدارى .

ج ـ تسخير كافة الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة فى خدمة جهود وعمليات التطوير الإدارى .

د ـ إعداد خطة إعلامية متكاملة تهدف إلى بث الوعى بأهمية عملية التطوير الإدارى واكتساب التأييد من كافة الأطراف (المواطنين والعاملين بالجهاز الإدارى للدولة).

هـ ـ الاهتمام بأن يكون هناك دور أساسى للقطاع الخاص فى عملية التطوير الإدارى وخاصة بعد التوجه الحديث نحو الخصخصة والاعتماد على جهود هذا القطاع فى عملية التنمية الشاملة .

و ـ يرى الباحث إن الاهتمام بتطبيق التوصيات التى تتوصل إليها أجهزة ولجان التطوير الإدارى من أهم مرتكزات نجاح التطوير ويمكن تحقيق ذلك من خلال أن يعاد صياغة التوصيات فى شكل قرارات وزارية ملزمة مع إعطاء ديوان الخدمة المدنية الصلاحيات اللازمة من خلال وضع آلية ومنهجية تضمن نجاح وفاعلية تطبيق جهود التطوير الإدارى .

ويقترح الباحث النموذج التالى لاستخدامه فى عملية تطبيق جهود التطوير الإدارى بدولة الكويت :ـ

<u>نموذج مقترح لتطبيق جهود التطوير الإدارى:</u>

يقترح الباحث أن يتم استخدام (Swot) كمدخل لإحداث عملية التطوير الإدارى حيث أن تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر المستقبلية يتسق مع حاجة عملية التطوير الإدارى إلى آلية أو منهجية للتطبيق تمثل الإطار الذى يمكن من خلالة أن تنظم وتنسق جهود التطوير الإدارى بشكل متكامل ، وهذا الأسلوب يعتبر المدخل المناسب كآلة أو منهجية للتطوير الإدارى وذلك من خلال المراحل التالية :ـ

أولاً : مرحلة التشخيص :

وفى هذه المرحلة تتم دراسة الأوضاع الحالية بالجهاز الإدارى للدولة وذلك بغرض تقييم الجهاز وإظهار وتسجيل نقاط القوة والضعف الحالية وذلك حتى يمكن استخدام نتائج هذا التقييم كحجر أساسى لعملية التطوير الإدارى حيث أن بيان مناحى الضعف والقصور والخلل الحالية يمكن أن يكون تمهيداً لوضع الحلول الناجحة للتعامل مع مناحى الضعف هذه كما أن رصد مناحى القوة الحالية من أجل تدعيمها وتنميتها .

<u>إن تنفيذ مرحلة التشخيص يتطلب القيام بالآتى :ـ</u>

١ ـ تحديد الأهداف .

٢ ـ اختيار وبناء فريق العمل المناسب .

٣ ـ القيام بمهام البحث وجمع البيانات والمعلومات .

٤ ـ تحليل البيانات والمعلومات من أجل إعداد قوائم نقاط الضعف ونقاط القوة.

ثانياً : مرحلة الاستشراف المستقبلى :

وفى هذه المرحلة تستخدم الدراسات المستقبلية فى محاولة رسم صورة لما سيكون عليه المستقبل بالنسبة لوحدات الجهاز الإدارى ويمكن تلخيص ذلك فى بيان الفرص المستقبلية والمخاطر المستقبلية .

ويمكن أن يتبع فى الدراسات المستقبلية ذات الخطوات المتبعة فى مرحلة التشخيص ، كما يمكن الربط بين المرحلتين من خلال العلاقات المتداخلة بين كل من:

أ - نواحى الضعف والمخاطر والتهديدات ... وفى هذا الصدد يمكن القول أنه كلما قلت نواحى الضعف كلما قلت المخاطر والتهديدات .

ب - نواحى القوة والفرص المستقبلية هنا يمكن القول أنه كلما زادت نواحى القوة كلما زادت الفرص المستقبلية لوحدات الجهاز الإدارى للدولة .

ثالثاً : مرحلة التطبيق :

يتولى ديوان الخدمة المدنية من خلال تشريعات تمنحه الصلاحية للإشراف على تطبيق ما تم التوصل إليه نتيجة المرحلتين السابقتين وذلك من خلال وجود جهاز تطوير إدارى تابع للديوان وظيفياً فى كل جهة إدارية تابعة للدولة ويرفع تقارير عن مدى الالتزام بتطبيق خطط وبرامج التطوير المعتمدة ، كما يقوم برصد نتائج التحسين فى الأداء لدى هذه الأجهزة بعد تطبيق هذه الخطط والبرامج.

المراجع

المراجع العربية :

١ - وليام .أ .كوهين . ٢٠٠١ ، فن القيادة ،جده : مكتبة جرير.

٢ - ديفيد راى ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ طريقة التطوير مؤسستك . جدة : مكتبة جرير .

٣ - جيمس فان فليت ٢٠٠٠ ، الدليل الدائم للنجاح مع الناس ، جدة : مكتبة جرير .

٤ - معهد الإدارة ٢٠٠١ ، لندن إدارة العمليات والجودة ، جدة : مكتبة جرير .

٥ - ديفيد فير متيل ٢٠٠٠ . ٨٠ خطوة لتصبح مديراً ناجحاً جدة : مكتبة جرير .

٦ - جيمس ك فانفليت . ٢٠٠١ ، ٢١ يوماً للحصول على القوة والسلطة . جدة مكتبة جرير .

٧ - براندونتورويوف ، ٢٠٠٠ فن مهارة التعامل مع الناس . جدة مكتبة جرير .

٨ - محمد فتحى ، ٢٠٠٠ ، الطريق نحو التميز ، بورسعيد : دار التوزيع والنشر الإسلامية .

٩ - فؤاد عبدالله العمر ١٩٩٦ ، "مراحل تطوير البيروقراطية فى الكويت ". الكويت : ذات السلاسل .

١٠ - يعقوب السيد الرفاعى وسعد عواد الظفيرى ١٩٩٩، "الإدارة الحكومية والتنمية" . الكويت : ذات السلاسل .

١١ - جاشم إبراهيم العمر وفتحى محمد عثمان ٢ - ٦ أبريل ١٩٩٤ ، "آثار العدوان العراقى على الجهاز الإدارى لدولة الكويت ". الكويت : مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية ، المؤتمر العالمى عن اثار العدوان العراقى على دولة الكويت ٢٢٥ - ٢٥٩ .

١٢ - آدم غازى العتيبى ، نوفمبر ١٩٩٣ ، "أثر الولاء التنظيمى والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفى لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة فى القطاع الحكومى بدولة الكويت . الكويت : المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الأول العدد الأول ، ١٠٩ - ١٣٤ .

١٣ - محمد سعيد أحمد ، يوليو١٩٧٦الإصلاح الإدارى بين النظرية والتطبيق ، الاقتصاد والإدارة ، عدد ٣ ص ١٨١ - ١٩٠ .

١٤ - ياسر العدوان ، ١٩٨٦ ، الإصلاح الإدارى أم إدارة الإصلاح : تقييم التجربة العربية ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، إربد .

١٥ - حسن البشر الطيب ١٩٨٦ ،

الإصـــلاح الإدارى فى الوطن العربى بين الأصالة والمعاصرة ، فى مـؤلف الإدارة العـامــة والإصـلاح الإدارى فى الوطن العربى ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، تحرير ناصر محمد الصائغ ، الأردن ، ص ٨٠٦ - ٨١٣ .

١٦ ـ عبدالمعطى عساف ، تشرين الأول ١٩٨٠ ، أراء فى التطوير الإدارى ، المجلة العربية للإدارة ، عدد ٣ ، ص ٨٤ - ٩٣ .

١٧ ـ إسماعيل محمد عرفان ، آذار ١٩٨٢ ، الحاجة إلى استراتيجيات جديدة للتنمية لحل مشاكل العمالة وانخفاض الدخل فى القطاعات الزراعية فى الدول النامية ، المجلة العربية للإدارة ، ص ٦٢ - ٧٢

١٨ ـ موضى الحمود ، شتاء ١٩٨٧ ، مداخل أساسية للإصلاح الإدارى فى دولة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد الخامس عشر العدد الرابع ، ص ١٧ - ٣٧ .

١٩ ـ برنامج العمل الحكومى ، مارس ١٩٨٥ ، الخطة الإنمائية للسنوات ١٩٨٦/٨٥-٨٩/١٩٩٠ . الجزء الأول .

٢٠ ـ ناصف عبد الخالق ، سبتمبر ١٩٨٥ ، التضخم الوظيفى فى الجهاز الإدارى الكويتى ، دراسة تحليلية ، الكويت .

٢١ ـ توفيق عبدالجبار ، ١٩٨٥ ، التحليل الإحصائى فى البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ـ الطرق اللامعلمية ، الكويت : مؤسسة الكويت للتقدم العلمى ، إدارة التأليف والترجمة ، الطبعة الثانية ، ص ١٥٦ - ١٦٥ .

٢٢ ـ ناصر الصانع . ١٩٨٩/٩/٢٦ ، محاضرة حول التطوير الإدارى : الواقع والمستقبل ، ديوانية الاتحاد الوطنى لطلبة دولة الكويت فى لندن ، جريدة القبس الكويتية ، العدد رقم ٦٢٤٣ .

٢٣ ـ تقارير اللجان التحضيرية المنبثقة عن اللجنة العليا لتطوير رتحديث الجهاز الإدارى ، أكتوبر ١٩٨٦ .

Foreign References .

1 - Peter, Drucker Management Oxford : Butter, Hein Mann. 1999 .

2 - Parag, Diwan Tatal Quality Management KualaLumpure : Galden Book Centre Sdn. bhd, 2000.

3 - Alan, Weiss. Power Managing. New York. IDG Books Worldwide, Inc. 2000

4 - Gibson, d, Ivancvich, J. and Donnelly, J. Organization : Behavior, Structure, and Pro Cens, Illionis : Irwin, 1994.

5 - Locks, E. and Latham, G. 1990 "ATheory Of Goal Setting and Tork Performance" New Jersey: Prentice, Hall, 1990.

6 - Al Hasheni, Ibrahim S, J. and George K. Najjar The Making Of Bahraini Managers : The Proceeding Of thin 1993 Arab Management Conference, University Of Bradford UK. 1993.

7 - Elgamal, Mahmoud Abdelaziz. 1993" An Unverstigation of Managerial Practics Of Egyptian Managers and Unylieatins For Effectiveness" The Proceeding of the 1993 Arab Management Conference, University Of Bradford Uk.

8 - Marout, Nawal, April, 1982, Administrative Development In Kuwait, The Arab Journal of Administration.

9 - Ashton, David, 1984, Cuetural Differences Implications For Management Development, Management Education and Development, V 15, No. 1, 5 - 13.

10- Yaser, Adwan, and Abdulla Aleyan. Jan/March 1986, Jordan S Experience In Administrative Reform, Asian Affairs, V 3 No. 1.

11- Arnold, J. D., 1981, Why, When and How of Changing Organizational Structures Management Review, 70, 17 - 20.

12- Cameron, Kim. S., 1980, Critical Questions In Assessing Organizational Effectiveness, Organizational Dynamics, 9,2, 66 - 80.

13- Zammuto, R. F.,1982., Assessing Organizational Effectiveness, Albany. Ny, State University of New York Press.



تمثـــل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة فى هذا المجال ـ وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذى يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول فى أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة ـ والمتوسطة ـ والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطـــن ١٠٠ ٪
- **الطرف المفتوح** : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .
- **الغـزل الحلقـى** : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **ومن النمر الرفيعة** : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **خيوط الحياكة** : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
- **الخيوط المخلوطة** :
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .

  من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانيهات بأنواعها المختلفة .
- **الإكريلك** :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتى :

* غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهاى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
* غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوربا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربى ـ وباقى دول أوربا الغربية ـ وأسواق دول أوربا الشرقية ـ وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية ـ كندا ـ اليابان ـ تايوان ـ وسوريا ـ قبرص ـ تركيا ـ لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم برقـيـاً : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ ـ ٣١٤٢٠٠ ـ ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : ـ الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ ـ ٤٨٦٥٢٣٦

ـ القاهــرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية بالاحتراق الوظيفى

« بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى »

المقدمة من/ **نرمين أحمد عبد المنعم السعدنى**

المعيدة بقسم إدارة الأعمال ـ كلية التجارة ـ جامعة القاهرة / للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور / ***كامل على متولى عمران***

الأستاذ بقسم إدارة الأعمال ـ كلية التجارة ـ جامعة القاهرة

أولاً : المقدمة :

تسعى المنظمات جاهدة للاهتمام بالعاملين فى مجالات العمل المختلفة ، لما لهم من أهمية فى بناء وتطوير المجتمعات بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة ، وذلك بتقديم أساليب ووسائل الرعاية المختلفة لهم ، إلا أن هذا لا يعنى عدم وجود معوقات فى مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة ، فهناك العديد من المواقف الضاغطة التى قد يتعرض لها العاملون فى مجال العمل .

وتكمن خطورة استمرار هذه الضغوط فى آثارها السلبية التى من أبرزها حالة الاحتراق الوظيفى "Job Burnout" ، والذى يمثل تغييراً فى اتجاهات وسلوكيات العاملين بطرق سلبية وذلك كنتيجة لضغوط العمل المتزايد .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

تعتبر وظيفة التمريض من الوظائف التى تحتل المراكز الأولى من حيث المعاناة من الاحتراق الوظيفى ، وذلك نظراً للاحتكاك المباشر والمستمر بالمرضى ، وما ينشأ عن ذلك من مشاكل وضغوط عمل مستمرة تساعد فى حدوث الاحتراق الوظيفى لدى أعضاء هيئة التمريض ، والذى قد تصل آثاره السلبية فى وفاة المرضى كنتيجة لما يتعرضون له من إهمال ، وعدم الاعتناء بهم وانخفاض جودة الخدمات المقدمة لهم.

الأمر الذى دفع الباحث لدراسة هذه الظاهرة ، والتعرف على مصادرها والعوامل المؤثرة فيها المتمثلة فى كل من العومل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية ، وذلك لإمكانية معالجة هذه العوامل ومنع حدوثها مستقبلاً.

ثالثاً : أهداف الدراسة .

١ ـ الهدف العام :

دراسة علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية بالاحتراق لدى الممرضات العاملات بالمستشفيات العامة والمركزية بالقاهرة الكبرى .

٢ ـ الأهداف الفرعية .

أ ـ تحديد مستوى تواجد الاحتراق الوظيفى لدى الممرضات العاملات بالمستشفيات العامة والمركزية .

ب ـ دراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية والاحتراق الوظيفى .

جـ ـ دراسة العلاقة بين العوامل الوظيفية والاحتراق الوظيفى .

د ـ دراسة العلاقة بين العوامل الديموجرافية والاحتراق الوظيفى .

هـ ـ التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التى تفيد الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى ، ومساعدة القيادات الإدارية فى المستشفيات المصرية لعلاج الاحتراق الوظيفى والحد من آثاره السلبية .

رابعاً : فروض الدراسة :

الفرض الأول : -

توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية ومستوى الاحتراق الوظيفى .

الفرض الفرعية :

١ ـ توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى الاحتراق الوظيفى .

٢ ـ توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة فى اتخاد القرار ومستوى الاحاراق الوظيفى .

الفرض الثانى :

توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوظيفية ومستوى الاحتراق الوظيفى .

الفروض الفرعية :

١ ـ توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور ومستوى الاحتراق الوظيفى .

٢ ـ توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور ومستوى الاحتراق الوظيفى .

٣ ـ توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور ومستوى الاحتراق الوظيفى .

الفرض الثالث :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموجرافية ومستوى الاحتراق الوظيفى .

الفروض الفرعية :

١ ـ توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين السن ومستوى الاحتراق الوظيفى .

٢ ـ توجد علاقة عكسية ذات

دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية ومستوى الاحتراق الوظيفى .

٣ ـ توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمى ومستوى الاحتراق الوظيفى .

خامساً : أسلوب الدراسة :

١ ـ مجتمع الدراسة :-

يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع الممرضات العاملات بالمستشفيات العامة والمركزية بالقاهرة الكبرى والتى تتمثل فى محافظة القاهرة ، الجيزة، القليوبية .

٢ ـ عينة الدراسة :-

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وتتمثل عينة الدراسة فى الممرضات العاملات بإحدى عشر مستشفى من المستشفيات العامة والمركزية بالقاهرة الكبرى .

٣ - قياس متغيرات الدراسة :

تم قياس متغيرات الدراسة عن طريق قائمة الاستقصاء التى صممت لهذا الغرض من خلال الاستعانة بالمقاييس المناسبة لكل متغير .

٤ - جمع البيانات :-

قام الدارس بجمع البيانات من خلال الزيارات الميدانية لمستشفيات عينة الدراسة ، بإجراء المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة.

٥ - مراجعة البيانات :-

أسفرت عملية جمع البيانات عن استرداد (٣٨٥) قائمة استقصاء مع استبعاد (١٥) قائمة وبالتالى بلغ عدد القوائم المستوفاة (٣٧٠) قائمة.

٦ - تبويب البيانات وتحليلها :-

بعد تجميع البيانات ومراجعتها تم تبويب نتائج الاستقصاء عن طريق تفريغ الإجابات الخاصة بكل سؤال على أساس التكرارات فى جداول صممت لهذا الغرض كأساس للتحليل .

٧ - أدوات التحليل الإحصائى :-

خضعت بيانات الدراسة لخطة تحليل إحصائى متعدد المستويات ، ترمى فى مجموعها إلى تحقيق أهداف الدراسة ، والتحقق من صدق فرضيتها ، باستخدام برنامج SPSS ، وذلك بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

١ ـ المتوسطات والانحراف المعيارى .

٢ ـ معامل الارتباط بيرسون.

٣ ـ معامل التحديد .

٤ ـ الانحدار والارتباط المتعدد.

٥ ـ تحليل التباين ، اختبار T.

سادساً : نتائج الدراسة :

١ ـ وجود مستوى مرتفع للاحتراق الوظيفى لدى عينة الدراسة .

٢ ـ وجود علاقة عكسية قوية بين العوامل التنظيمية المتمثلة فى كل من العدالة التنظيمية والمشاركة فى اتخاذ القرار وبين الاحتراق الوظيفى .

٣ ـ وجود علاقة طردية قوية بين العوامل الوظيفية المتمثلة فى عبء الدور ، وصراع الدور ، وغموض الدور وبين الاحترلق الوظيفى .

٤ ـ وحود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموجرافية والاحتراق الوظيفى وذلك كما يلى :ـ

أ ـ وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير السن والاحتراق الوظيفى .

ب ـ وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية والاحتراق الوظيفى .

ج ـ وحود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمى والاحتراق الوظيفى .

سابعاً : توصيات الدراسة :

١ ـ إيجاد نظام عادل للحوافز والأجور بما يتلاءم مع الجهد المبذول.

٢ ـ إيجاد نظام عادل لتوزيع الممرضات حسب الورديات المختلفة .

٣ ـ بث الثقة لدى الممرضات عن طريق منحهم المشاركة فى اتخاذ القرارات .

٤ ـ منح الممرضات المسئولية الكاملة لعدد أقل من المرضى مما يساعد فى تخفيض عبء العمل .

٥ ـ اختيار الممرضات اللاتى يتمتعن بالقدرة اللازمة لتحمل الأعباء الوظيفية الناتجة من طبيعة عملهن .

٦ ـ إيجاد المسئولية المشتركة بجانب المسئولية الفردية للتقليل من صراع الدور .

٧ ـ التوصيف الدقيق لطبيعة وظيفة التمريض وذلك كمحاولة للقضاء على غموض الدور .

٨ ـ ضرورة رفع المستوى التعليمى لدى الممرضات عن طريق عقد دورات تدريبية للممرضات لشرح متطلبات الوظيفة وظروف وظيفة التمريض .

لك قرأت

الإبــــداع (٣)

ثقافة الإبداع • خطوات عملية الإبداع • الإبداع وروح المرح • منهج البحث وعملية الإبداع • التعلم والإبداع • التواصل مع الناس والمعلومات ومتطلبات الإبداع • بيئة الإبداع ومصنع المستقبل • أساسيات الإبداع • كيف تكون مديراً مبدعاً ؟ • القيادة والإبداع • التنمية والحرية فى المجتمع المبدع • الإبداع المجتمعى وتوزيع الأدوار • الممارسات فى المجتمع المبدع • المسئولية الاجتماعية والمجتمع المبدع • المساءلة فى المجتمع المبدع • المجتمع والطاقة الإبداعية • المؤسسات وأدوات الإبداع • الإبداع والدروس المستفادة .

دكتور/ **محمد الباز**

استكمالاً لما سبق نشره فى العدد السابق نستكمل شرح العناصر السابقة .

الممارسات فى المجتمع المبدع :

يقول المثل الإنجليزى « لا تحدثنى ولكن دعنى أرى » ويقول المثل الشعبى عندنا «اسمع كلامك يعجبنى أشوف أحوالك أستعجب» .

ويحمل الحس الشعبى هنا وخبرات التاريخ المختزنة لدى الشعوب قضية مهمة تتعلق بالمسافة بين القول والعمل ... ويطلق عليها العلماء فى زماننا هذا «**فجوة التطبيق**» والقضية هنا لا تتعلق بالصدق والكذب فقط ولكنها تتعلق بخصائص الفرد والمجتمع والقدرة على الإنجاز ومواجهة التحديات ... إنها قضية الإرادة وقضية الممارسة وفى إطار العنصر الخامس فى متطلبات المجتمع المبدع تناولنا متطلبات «**مهارات الإبداع** » ممثلة فى منظومة القيم والسلوكيات ونتوقف هنا عند الضلع الثالث فى مثلث تلك المهارات وهو الممارسات ... فماذا نعنى بالممارسات فى إطار المجتمع المبدع ؟.

إنها ببساطة الأمال والأفعال أو « **مهارات التطبيق والإنجاز** » وإذا كانت منظومة القيم من إتقان وعمل جماعى ومساندة ودعم تحدد لنا «**مهارات تحديد المسار أو الرؤية**» وكانت منظومة السلوكيات من انضباط وتنظيم ورشد تحدد لنا «**مهارات التفوق**» فإن منظومة الممارسات تحدد لنا «**مهارات الأداء والتطبيق**» .

وعملية الإبداع فى جوهرها تستمد أهميتها وتبلغ غايتها من خلال «**الأداء المبدع**» فلا يكفى لتحقيق الإبداع أن تكون الرؤية صائبة والتفوق ممكناً ولكن يأتى الأداء والممارسات على أرض الواقع كعنصر حاسم فى القضية برمتها .

خذ مثلاً فريقاً لكرة القدم وضع رؤيته للمنافسة على بطولة معينة «**محلية أو عالمية**» بشكل سليم ونجد فى أفراده أصحاب مهارات عالية وخططاً للتدريب جيدة وأصبح يمتلك رؤية سليمة وإمكانية للتفوق ولكن جاء أداؤ للمباريات مخالفاً لذلك كله إنه سوف يخسر وسوف يعجز عن توظيف الرؤية السليمة

والقدرات المتوافرة لديه فى تحقيق أهدافه .

إنه نفس الأمر هنا قضية الأداء هى العنصر الحاسم ومشكلة المشاكل عندنا هى تلك الفجوة فى التطبيق التى تعانى من اتساعها وتعانى من عدم القدرة على علاجها ... فنحن نقول مالا نفعل ... نضع الخطط ونعد البرامج ونصدر التشريعات ونضع النظم والآليات المساندة لبناء النهضة ولكن ذلك كله قد يتكسر عند صخرة التنفيذ ... عند موظف صغير أو كبير مسئول عن التنفيذ والتطبيق يطيح بذلك كله فيهرب المستثمر الجاد ويفشل الناجح ويتعثر المجد إن ممارسات المجتمع المبدع هى القضية الأهم فى متطلبات الإبداع والتى تستلزم ثلاثة عناصر جوهرية هى :-

أولاً : مهارات الإدراك للتعامل مع الآخرين .

ثانياً : أن عدم الإدراك السليم لكيف تتعامل جهة حكومية أو غير حكومية مع المستثمر وكيف يتعامل حتى سائق تاكسى مع السائح وكيف يتعامل مستشفى حكومى مع مريض وكيف يتعامل بائع مع الزبون ... إن عدم إدراك مثل هذه الأشياء يؤدى إلى إهدار الجهد العام والقدرات العامة والخاصة ومن ثم عدم الانتفاع بها على نحو سليم ... فإذا لم يكن الموظف العام مدركاً لكيف يتعامل مع قضية التنمية فى بلدة من خلال أدائه لعمله ومن خلال تعامله فى ذلك مع الآخرين فإن غياب مهارات الإدراك لذلك هنا تؤدى إلى نتائج وخيمة .

ثانياً : مهارات القدرة على الأداء المبدع :

لا يكفى أن تدرك أهمية التعامل الجيد مع الآخرين ولكن يلزم كذلك أن يتوافر بالإضافة لذلك القدرة على الأداء المبدع فالمدرس مثلاً قد يدرك أهمية رسالته وأهمية علاقته بتلميذه وطلبته ولكن قد لا تتوافر لديه مهارات التدريس ومهارات التعليم وغيرها من المهارات اللازمة للأداء المبدع وهنا فإن الرغبة بدون قدرة عنصر غير فعال .

ثالثاً : مهارات التوازن بين الحق والواجب :

لا تستقيم الممارسات ولا ينصلح الأداء ولا يتحقق المراد فى مجتمع - أى مجتمع - إذا انفصل الحق عن الواجب أو اختل التوازن بينهما فليس هناك حق لا يقابله واجب وأن نخلط فقط فى حق الحكومة مثلاً تجاه أفراد المجتمع أو مؤسساته دون أن نلحظ واجبها تجاههم فهذا يؤدى إلى خلل فى الأداء وأن يلحظ الفرد حريته كحق دون أن يلحظ حق الأخرين وحريتهم فهذا يؤدى إلى خلل فى الممارسة ... إن من واجب الممول أن يسدد الضرائب كفريضة مجتمعية ولكن أيضاً من حقه أن تكون الضريبة عادلة ومن حقه أن يرى أن الحكومة تحسن إنفاق تلك الحصيلة وفق أولويات سليمة ... وهكذا .

تلك ممارسات المجتمع المبدع التى تبنى النهضة وتحقق التقدم .

المسئولية الاجتماعية والمجتمع المبدع :

عملية التنمية فى أى مجتمع لها جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى

تؤثر فى التنمية سلباً أو إيجاباً .

فخيارات المجتمع وتوجيهاته فى عمليات التنمية تحكمها اختياراته السياسية ، تلك الاختيارات التى تؤثر على مختلف جوانب وأبعاد عملية التنمية ... فتشجيع القطاع الخاص مثلاً وإعطاؤه الدور الأكبر فى عملية التنمية هو خيار سياسى ... والنظم المالية والضريبية والنقدية فى فلسفتها ومضمونها وتوجيهاتها فى النهاية ترجمة لخيار سياسى .

ومن الوهم تصور أن البعد الاقتصادى فى عملية التنمية هو بعد مستقل يشكل كل الأبعاد الأخرى .

إن خيارات المجتمع الاقتصادية هى فى المقام الأول خيارات سياسية ومن هنا ارتبط الإصلاح السياسى بعملية التنمية ارتباط الجزء بالكل .

ولا تستطيع عملية التنمية أن تمضى فى طريقها المبدع ما لم تحظ المسئولية الاجتماعية فى إطار هذه العملية بالأهمية التى تستحقها .

ويقصد بالمسئولية الاجتماعية أن مؤسسات الأعمال عامة أو خاصة أو تعاونية تدرك أن مردود أى عمل اقتصادى إنما يتحقق بفعل عوامل ثلاثة هى :-

- **الإنتاج** الذى تتضافر فى تحقيقه عوامل الإنتاج المختلفة .
- **الاستهلاك** لهذا الإنتاج داخلياً وخارجياً .
- **منظومة القيم** التى تساند عملية التنمية .

ويأتى البعد الاجتماعى فى هذا المردود من أمرين : استهلاك أفراد المجتمع لما يتم من إنتاج ثم منظومة القيم الاجتماعية المساندة لعملية التنمية .

ومن هنا فإن مؤسسات الأعمال تدرك أهمية أن يمون للبعد الاجتماعى نصيب من مردود عملية التنمية وليست هذه نظرية أيديولوجية أو توجه يصاحب فلسفة معينة فى إطار عملية التنمية .

ولنلق نظرة على المجتمعات الرأسمالية لنرى كيف يتم تمويل التعليم والصحة وغيرها من الخدمات العامة وكيف تسهم مؤسسات الأعمال فى تطوير وتنمية مجتمعاتها من المنظور الاجتماعى ... ولنأخذ على سبيل المثال رجلاً مثل بيل جيتس صاحب مايكروسوفت وأمثلة عديدة أخرى على نفس المنوال .

ماذا نعنى بذلك ؟ نعنى هنا أن إبداع أى مجتمع فى بناء النهضة لابد أن يأتى مردوداً لأبعاد ثلاثة تحكم عملية التنمية : البعد السياسى والبعد الاقتصادى والبعد الاجتماعى وبدون اكتمال وتكامل هذه الأبعاد يأتى بناء النهضة منقوصاً وتأتى عملية التنمية ضعيفة .

ومن الجدير بالذكر هنا أن ندرك أن الصورة الذهنية لمؤسسات الأعمال فى مصر سواء عامة أو خاصة إنما

تتشكل فى إطار استشعارها لمسئوليتها الاجتماعية ونهوضها بتلك المسئولية .

ومن الخطأ أن يتصور البعض أن القيام بالمسئولية الاجتماعية هو نوع من البر والإحسان ... إذ الحقيقة أن هذا الأمر هو إحدى حلقات عملية التنمية وأحد متطلباتها من منظور مسئوليات التنمية .

إن المسئولية الاجتماعية هى ترجمة للمسئولية المجتمعية عن عملية التنمية ... غير أن القيام بتلك المسئولية يحتاج إلى تنظيم حتى تأتى النتائج فعالة وإيجابية ويحتاج إلى تفعيل المجتمع المدنى بكل تنظيماته ووحداته .

أيها السادة لا إبداع ولا تنمية ولا نهضة بدون اكتمال عناصر تلك العملية فى جانبها السياسى وجانبها الاقتصادى وجانبها الاجتماعى .

ومرة أخرى ليس هذا ترجمة لأيدلوجية معينة أو توجه معين إنما هو البنية الأساسية ومفرداتها فى أى مجتمع وفى ظل أية توجهات .

ويوم ننهض لدينا عملية القيام بالمسئولية الاجتماعية ستتغير أشياء كثيرة للأجود والأفضل .

المساءلة فى المجتمع المبدع

لم يعد خافياً أن «المتابعة» لأى عمل فى أى مجتمع هى العنصر الحاسم فى عملية الإنجاز والتصحيح .

علماً بأن المتابعة بدون «مساءلة» تصبح عديمة الجدوى والفعالية .

ومن هنا فإن المساءلة المجتمعية وفاعليتها ركن أساسى فى عملية الإبداع فى أى مجتمع وتتطلب المساءلة المجتمعية وتفعيلها ست مطالبات أساسية نعرضها على النحو التالى :-

أولاً : شيوع ثقافة الإبداع :

المجتمعات كالأفراد قد لا تنجح لتبنى ثقافة الإبداع بفعل عوامل عديدة وإذا غابت الرغبة فى تحقيق ثقافة الإبداع فإن آليات المساءلة تضعف وتسود ثقافات مهبطة مثل « الباب إللى يجيلك منه الريح سده واستريح » أو « تعمل كثيراً تخطىء كثيراً تعاقب ... لا تعمل لا تخطى «تكافأ» وهكذا .

ثانياً : فاعلية الرقابة الشعبية .

تمارس الرقابة الشعبية من خلال منظمات وتنظيمات المجتمع المدنى مثل جمعيات حماية المستهلك ومنظمات حقوق الإنسان وغيرها ... وكلما زادت فاعلية تلك المنظمات زادت فاعلية الرقابة والمساءلة الشعبية على أن الأمر هنا يحتاج إلى تنظيم تلك الممارسات من خلال تشريعات ملائمة وعصرية حتى يتجنب المجتمع أية سلبيات فى هذا المجال .

كما أن الرقابة الدستورية من خلال المجالس النيابية تعد عنصراً حاسماً فى تفعيل عملية المساءلة فى أى مجتمع ... وهذا الأمر له متطلبات عديدة تتعلق بطبيعة النظام السياسى وأساليب الممارسة

السياسية .

ثالثاً : أهمية الرأى العام :

ما لم يكن للرأى العام أهميته وتأثيره فى المجتمع - أى مجتمع - فإن المساءلة والرقابة الشعبية تصبح عديمة الجدوى على أننا نقصد هنا بالرأى العام الرأى العام المستنير ... ذلك أن هناك أدوات وآليات عديدة لصناعة الرأى العام وقد تحركه فى اتجاهات غير سليمة بل قد تافقه أحياناً وتبيع له الأوهام ، إن أهمية صناعة الرأى العام أن نفرق بين ما هو ممكن وما هو غير ممكن وبين ما هو مطلوب الآن وما هو مطلوب غداً وبعد غد .

وصناعة الرأى العام فى المجتمع المبدع من أهم وأخطر القضايا التى تؤثر فى عملية النهضة والتنمية .

رابعاً : سلوكيات المجتمع المبدع :

«العمل الجماعى» والتكامل بين جهد الأفراد والمؤسسات ، وليس التعارض أو التضارب - هى السمة الرئيسية التى تميز سلوكيات المجتمع المبدع ، تضافر وتكامل الجهد العام للمجتمع وليس تنافر وتعارض هذا الجهد وتلك قضية بالغة الأهمية تحتاج إلى إدارة سليمة وكفء لشئون أى مجتمع تفرض هذا التضافر والتكامل وتتصدي بحزم وقوة لأى تنافر أو تعارض .

ولو ضربنا أمثلة من عندنا على هذا الأمر لطال بنا الحديث ولكن الأمر أوضح من أن يغيب عنا .

خامساً : أهمية الإعلام المستنير .

باتت أجهزة الإعلام فى عالم اليوم بالغة الأثر والتأثير فى صياغة وتشكيل الرأى العام ليس على المستوى المحلى فقط ولكن على المستوى الدولى كذلك .

وما لم تكن تلك الأجهزة يتوافر لديها الاستنارة الكافية لمعرفة صالح مجتمعاتنا وكيف يثق فيها الرأى العام وبصدقها فإن الجماهير سوف تنصرف إلى أجهزة أخرى ليست بالضرورة فوق مستوى الشبهات ... الإعلام المستنير أيها السادة أمر بالغ الأهمية فى قضية النهضة والتنمية ومن ثم فى عملية الإبداع .

سادساً : لغة الخطاب فى المجتمع فى نطاق المساءلة .

لا شك أن نضوج عملية المساءلة فى أى مجتمع تؤثر على لغة الخطاب فلا يعتبر النقد تجريماً ولا تعتبر العبارات غير السوية عبقرية ولا يعتبر تجاوز الحقائق بطولة ... إنها لغة الخطاب المتحضرة .

المجتمع والطاقة الإبداعية :

لكل مجتمع - كما لكل فرد - مجموعة من الطاقات التى تمثل حدود ما يمكن أن يقدمه أو ينجزه أو يتحمله ... فهناك ما يعرف « بالطاقة الإنتاجية » وكذلك الطاقة التصديرية كما أن هناك ما يعرف بالطاقة الضريبية للمجتمع وهى تشير إلى القدر الذى يمكن أن يتحمله من « أعباء ضريبية » .

ولكل مجتمع كما لكل فرد طاقاته فى كل مجال مثله

تماماً فى ذلك مثل لاعب رفع الأثقال فلكل وزن طاقته ولكل فرد فى كل وزن حده الأقصى الذى يقوى على رفعه أو حمله.

فهل هناك ما يمكن أن يعرف بالطاقة الإبداعية للمجتمع ؟ وهل يمكن تنمية تلك الطاقة أم إنها ثابتة عند حدود معينة لا يمكن زيادتها؟ وهل يمكن أن تكون الطاقة الإبداعية لمجتمع ما التى يمتلكها أكبر من الطاقة الإبداعية التى يستغلها ويستخدمها ؟ .

أسئلة عديدة تشير فى النهاية إلى السؤال الأهم . ما هى العوامل التى تحكم الطاقة الإبداعية لأى مجتمع ؟

وتشير الدراسات فى هذا الصدد إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلى :

١ ـ الطاقة الإبداعية لأى مجتمع ليست ثابتة ولكنها قابلة للزيادة والنقصان بحسب العوامل التى تحكمها وتحركها .

٢ ـ الطاقة الإبداعية الكامنة فى المجتمع يمكن أن تفوق ـ وأحياناً بمراحل بعيدة ـ الطاقة الإبداعية المستخدمة أو المستغلة ويتوقف الفارق بين ما هو متاح وممكن وبين ما هو مستغل بالفعل على العوامل التى تحكم وتحرك الطاقة الإبداعية للمجتمع .

٣ ـ الطاقة الإبداعية لأى مجتمع هى محصلة لعناصر ثلاثة رئيسية هى القدرة على الرؤية وإنتاج الأفكار المبدعة وتنفيذها واستغلالها بكفاءة .

٤ ـ الطاقة الإبداعية لأى مجتمع تحتاج إلى «صيانة وتنمية» فى إطار ما يعرف بـ «إدارة» القدرات الإبداعية للمجتمع والإدارة هنا مسئولة عن إطلاق القدرات الإبداعية والتمكين لها ورعايتها وتنميتها .

أما « العوامل الحاكمة» فى صيانة وتنمية الطاقة الإبداعية لأى مجتمع فإنها تتمركز حول المحاور الأساسية التالية :ـ

أولاً : الانتماء والولاء ... فلا يمكن لمجتمع أن تنطلق قدراته الإبداعية دون أن يكون هناك انتماء وولاء من أفراد ومؤسسات هذا المجتمع لوطنهم .

والانتماء والولاء لا يتحقق دون مقومات خمسة هى :ـ

■ **صيانة الحقوق** : فلا ولاء لوطن يفقد فيه الفرد أو المؤسسة حقوقه وكرامته ... ولا ولاء أو انتماء لوطن لا يرعى أبنائه ويحقق لهم فرصا متكافئة وعادلة فى التقدم والرعاية .

■ **حرية الإبداع** : ذلك أن نقص الحريات أو عدم توافرها بالقدر الكافى يقتل الإبداع ويغتاله .

■ **الاستقرار والأمان** : لا ينمو الإبداع ويتحقق فى مجتمع يعانى من عدم الاستقرار

وفقدان الأمان .

- **قوة المؤسسات :** يقوى ويضعف المجتمع بقوة وضعف مؤسساته والإبداع يحتاج إلى مؤسسات قوية .
- مستوى التعليم والتدريب المتاح جودة التعليم والتدريب هى الأمان لأى أمة أو مجتمع وهو شرط لازم للإبداع .

ثانياً : المناخ الحاضن والحافز للإبداع ... ذلك أنه يمكن تصنيف المجتمعات من حيث نوعية المناخ اللازم للإبداع إلى ثلاثة أنواع هى :

- مناخ طارد للإبداع .. تهجره العقول النابهة أو يتعطل عملها فيه .

- مناخ حاضن للإداع - يوفر للمبدع فرداً كان أو مؤسسة متطلبات الإبداع ويعمل على صيانتها .

- حافز للإبداع .. لا يكتفى فقط بتوفير متطلبات الإبداع وصيانتها ولكنه يحرض عليه ويحفزه بوسائل وأساليب عديدة .

ثالثاً : الإدارة الفعالة لطاقة الإبداع - يحتاج النابهون والمتميزون فى أى مجتمع إلى رعاية وعناية كما تحتاج عملية الإبداع فى إى موقع إلى «إدارة» توفر متطلباتها وتحرص على الإبداع وتعطى للمبدعين الفرص والإمكانيات وتضعهم فى المكان والمكانة التى تليق بهم ... ونكاد نعانى فى مجتمعاتنا من أن تلك الرعاية تكاد تقف عند الفنانين وبعض الكتاب وبعض لاعبى كرة القدم ... نجدهم على أجهزة الإعلام وصفحات الجرائد وهذا لا بأس به أما الذى فيه بأس فهو أن يقتصر الأمر على هؤلاء .

المؤسسات وأدوات الإبداع

نسمع كثيراً عن دولة المؤسسات ... وكثيراً ما ينصرف المعنى هنا إلى سلطات المجتمع الثلاث : السلطة التنفيذية ويمثلها الحكومة كمؤسسة والسلطة التشريعية والرقابية وتمثلها المجالس النيابية كمؤسسة والسلطة القضائية ويمثلها القضاء كمؤسسة ... وقد أضفنا إلى ذلك فى بعض الأوقات الإعلام أو السلطة الرابعة التى أطلقناها على الصحافة بالذات .

ويقصد هنا استقلال تلك المؤسسات وتكامل أدوارها فى النهوض بأمور المجتمع .

غير أنه فى مجال الإبداع فإن مجتمع المؤسسات يعنى ما هو أبعد من ذلك حيث ينظر إلى أداء جميع المؤسسات فى المجتمع ... بالإضافة إلى مؤسسات السلطات الثلاث ... ينظر إلى أداء مؤسسات التعليم ومؤسسات الصحة ومؤسسات المجتمع المدنى سواء كانت عامة أو خاصة ما هى أدوارها وكيف تؤديها ... وتعدد المؤسسات هنا أهم أدوات الإبداع فى أى مجتمع ... فمؤسسات البحث العلمى والجامعات ومؤسسات وقواعد الإنتاج وغيرها من المؤسسات ينظر إليها هنا من حيث وظائفها وأدوارها وكيف تؤدى

تلك الوظائف والأدوار وما هى معايير الجدارة التى تحكمها فى ذلك .

وفى المجتمعات المبدعة تعمل جميع مؤسسات المجتمع بغض النظر عن القطاع الذى تنتمى إليه وبغض النظر عن كونها أهلية أو حكومية خاصة أو عامة ... تعمل جميع تلك المؤسسات فى إطار من المنافسة الصحية والمعايير الموضوعية للجدارة والجودة .

فالتعليم مثلاً أياً كانت المؤسسة التى تقوم به ... حكومية أو غير حكومية - إنما تحكمه مجموعة من القواعد والمعايير يتم تصنيف تلك المؤسسات وفقاً لها بحسب الجدارة والكفاءة .

ويغيب عن مجتمعنا فى كثير من الأحيان وفى كثير من المجالات غياب أو قصور المعايير التى تعمل وفقاً لها ... وتصبح القضية غالباً قضية كم وليست قضية كيف ... فالمهم عدد المدارس التى لدينا وعدد المستشفيات وعدد المصانع وعدد ساعات الإرسال الإذاعى والتليفزيونى وعدد القنوات الفضائية والأرضية وعدد الصحف ... وهكذا تغيب قضية الجودة فلا معايير سليمة لمخرجات التعليم أو لنوعية الخدمة الصحية أو لمواصفات المنتجات أو لنوعية الرسالة الإعلامية وهكذا .

أية مؤسسات للمجتمع - أى مجتمع - فى كل المجالات هى فى النهاية أدوات هذا المجتمع فى تحقيق النهوض والتنمية ومن ثم فهى إما أن تصبح أدواته فى عملية الإبداع أو تصبح مشكلته فى تحقيق الإبداع .

ومن هنا نفهم دولة المؤسسات بشكل عام أو مجتمع المؤسسات باعتبارها أدوات أبداع سواء على الجانب السياسى أو الجانب الاقتصادى أو الجانب الاجتماعى والمؤسسات القوية والمبدعة يلزم أن تتمتع بالقدر الكافى من الحرية وأن تتعرض للقدر الكافى من المنافسة العادلة وأن تخضع فى أدائها لمقاييس للجدارة موضوعية وعصرية ومن ثم يتم تقييم مخرجاتها ويتعدد وفقاً لذلك ترتيبها وتصنيفها .

ويأتى دور الدولة هنا فى وضع معايير الجدارة وإيجاد الآليات التى تكفل تطبيقها بنزاهة وموضوعية ونحن نسعى الآن فى مجال التعليم وهو أحد أهم المجالات الحيوية إن لم يكن أهمها على الإطلاق لوضع معايير الجدارة وإسناد تطبيقها إلى هيئة مستقلة يتوافر لها حرية ونزاهة التطبيق وموضوعية ... ونحن نأمل أن ننجح فى ذلك لأنه يعنى الكثير فى جودة التعليم الذى هو سبيل أية أمة للنهوض بل للبقاء .

ولا يمكن أن يتحقق مجتمع الإبداع بدون وجود تلك المؤسسات وهذا المنهج فى العمل والأداء ... وتلك أهم متطلبات عملية الإبداع فهل نسرع الخطى فى هذا السبيل قبل فوات

الأوان ؟ هذا ما نرجو ونأمل .

أخيراً
الإبداع والدروس المستفادة

على مدى عدة حلقات ليست بالقليلة تناولنا موضوع الإبداع أو على الأصح «عملية الإبداع » .

ذلك أن الإبداع عملية قابلة للتعلم كما أنها قابلة للقياس وقابلة أيضاً للتنمية والاتساع رأسياً وأفقياً ... ونعنى هنا بـ «التنمية الأفقية» للإبداع هو امتددا عملية الإبداع إلى مجالات متعددة ومبدعين متعددين .

وكلما تعددت مجالات الإبداع وتزايد المبدعون فى مجتمع معين ارتقى هذا المجتمع وارتفع شأنه مكاناً ومكانة .

أما «التنمية الرأسية» للإبداع فنعنى بها تجذر وتعميق عملية الإبداع وتراكمها محدثة سلسلة من التجليات فى نفس المجال أو لدى ذات المبدع .

فالتنمية الأفقية تعنى زيادة مساحة الإبداع على مستوى المجتمع والتنمية الرأسية تعنى زيادة إنتاجية عملية الإبداع فى كل مجال ولدى كل مبدع .

ومن هذا المنطق فقد تضمنت تلك السلسلة المتصلة التى تناولناها فى إطار عملية الإبداع ثلاث حلقات متصلة ومترابطة هى :

الإبداع على المستوى الفردى - مستوى الفرد المبدع

الإبداع على المستوى الحكومى - مستوى الحكومة المبدعة .

الإبداع على المستوى المجتمعى - مستوى المجتمع المبدع .

وعلى مختلف تلك المستويات عرضنا لمفهوم عملية الإبداع ومتطلباتها وأدواتها وكيفية إدارتها وتنميتها .

ووجدنا أن الإبداع سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الحكومة أو المجتمع ككل هو فى النهاية قدرة على إنتاج الأفكار المبتكرة فى إطار عملية التفكير الإبداعى وقدرة على تطبيق تلك الأفكار لأحداث نقلة نوعية فى مجالات النشاط الإنسانى المختلفة اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية .

ووجدنا كذلك أن الإبداع فى عصر المعرفة أصبح هو لغة هذا العصر الذى لم تعد فيه المخترعات والمبتكرات تستغرق نفس الحيز الزمنى الذى كان سائداً فى عصور سبقت فالتقدم العلمى المذهل وتنامى التطور المتسارع فى تطبيق هذا التقدم من خلال التكنولوجيا وأدواتها جعل ما كان يتطلب عاماً لا يستغرق سوى أيام وليست شهورا.

ومن هنا تنامت أهمية «الثروة البشرية» وأهمية تنمية هذه الثروة وأصبح

التنافس بين الأمم والشعوب والدول والمجتمعات على تهيئة المناخ اللازم للاستحواز على تلك الثروة وتنميتها .

ومن هنا قد يكون الحصول على تأشيرة لدخول إحدى الدول أمراً شاقاً ولكن منح جنسية هذه الدولة للاعب موهوب أو عالم مرموق أو فنان مبدع أو منظم ورجل أعمال عبقرى أمراً سهلاً وميسوراً .

ومن هنا أيضاً وفى ظل «عالم المعرفة» فقد تلاشت حدود الزمان والمكان بفعل ثورة الاتصالات والدرس المستفاد من كل ما قدمناه فى إطار موضوع الإبداع يمكن تلخيصه فى جملة واحدة « البحث عن العقول » فتلك هى الثروة والقوة فى وقت واحد وتخطئ أية أمة وأى دولة إذا لم تكن أولوياتها الأولى هى تهيئة المناخ اللازم لتنمية الثروة البشرية لكى تفوز فى سباق الإبداع الذى أصبح يحدد ليس مكانة أية أمة أو أية دولة فقط ولكنه أصبح صمام الأمان والأمن لها ومن هنا أيضاً تكتسب عملية الإدارة أو حرفة الإدارة أهميتها البالغة فى هذا العصر .

ومن هنا يأتى الدرس الثانى المستفاد من كل ما قدمناه فى إطار عملية الإبداع أو صناعة الإبداع وهو أيضاً فى جملة واحدة « ابحث عن الإدارة المحترفة ».

فكم من مؤسسة وكم من مجتمع توافر فيه قدرات وإمكانيات هائلة تأتى فى مقدمتها الثروة البشرية ولكن غياب الإدارة المحترفة بدد تلك الثروة ولم ينجح فى تحويلها إلى «قوة» تحقق السيادة والريادة لهذا المجتمع.

وكل ذلك يمكن فى النهاية ما يعرف بـ « ثقافة الإبداع » سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الحكومة أو المجتمع ككل ، وتعنى ثقافة الإبداع أموراً خمسة أساسية هى : الأمر الأول : إدراك حقيقى لأهمية تحقيق الإبداع على مختلف تلك المستويات على اعتبار أنه يحقق الثروة والقوة كما أنه يوفر الأمن والأمان الحقيقى ... والأمر الثانى هو التمكين لتلك الثقافة بنشرها وتوفير متطلباتها ... والأمر الثالث الانشغال بها على مختلف المستويات وفى كل المنابع والمصبات فى مؤسسات التعليم ومؤسسات الإعلام ومؤسسات الإنتاج وتنظيمات المجتمع المدنى ... والأمر الرابع أن توجد حكومة مبدعة تحرك المجتمع فى هذا الاتجاه وتضرب المثل فى الأخذ بأساليب وأدوات الإبداع ... والأمر الخامس وجود الإدارة والإدارة المجتمعية التى ترى الأولويات فى هذا الشأن ولا تقبل بديلاً عنها .

** توصيات المؤتمر العربى السادس **

أهمية التناسق الزمنى لتفعيل أنواع الموازنات والمحاسبة الدولية

تناولت محاور المؤتمر الذى عقد فى فندق شيراتون القاهرة - قاعة صلاح الدين . . . تحت رعاية ورئاسة الأستاذ الدكتور / على لطفى رئيس الوزراء الأسبق وعلى مدار يومين الثالث عشر والرابع عشر من شهر سبتمبر ٢٠٠٥ م والذى يدور حول عنوان المؤتمر أعلاه الآتى :

أولاً : تفعيل دور الاستثمار فى الاقتصاد القومى .

ثانياً : التناسق الزمنى للسياسة الاقتصادية والمالية والإدارية .

ثالثاً : الإدارة الإليكترونية فى هيكلة المنظمات وتصميمها .

رابعاً : الأجندة الإليكترونية لرئيس المنظمة والمدراء التابعين.

خامساً : المحاسبة الدولية فى القياس والإفصاح والمراجعة .

سادساً : تفعيل دور الموازنات وتطوير أساليبها للوصول إلى نتائج الأعمال بدون حسابات ختامية .

سابعاً : بدائل الانحسار فى الموارد البشرية وتجاوز وهم إعادة التدريب لوظائف لم يعد لها وجود مستقبلى .

ثامناً : دور المراجع بالمؤسسات المصرفية والمالية فى الالتزام بمكافحة تهريب وغسل الأموال .

تاسعاً : القوى الدافعة خلف دوائر العمل .

عاشراً :الإدارة الإليكترونية لتحقيق التوازن بين الإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية.

حادى عشر : سياسات تكوين وإحلال المستويات الإدارية المؤتمنة من قيادات الجيل الثانى بالمنظمة.

ثانى عشر : معالجة ظاهرة التضخم الانكماشى بالمنظمات والدول.

ثالث عشر : دور خصخصة القطاع العام فى تحسين موازنة الدولة .

رابع عشر : معايير المحاسبة الدولية وحدود الإفصاح.

هذا وبعد عرض المحاور السابقة وبعد المزيد من المناقشات التى تمت من جانب السادة المشاركين وأصحاب القرار فقد اجتمعت اللجنة العلمية للمؤتمر وتوصلت إلى العديد من التوصيات . . .

وكان أهم هذه التوصيات ما يلى:

أولاً : التأكيد على ضرورة ثبات القرارات والقوانين الاقتصادية لفترات زمنية طويلة نسبياً وتوفير البيانات الإحصائية والاقتصادية والمعلومات الدقيقة التى تتطلبها دراسة الجدوى للمشروعات .

ثانياً :ضرورة وجود قاعدة تكنولوجية محلية ذاتية لاستيعاب العاملين وسير المشروعات الأجنبية مدعمة بالبحوث والدراسات ومؤسسة مستقلة تقوم بعملية الترويج للاستثمار الأجنبى المباشر داخل القطر وخارجه وخريطة استثمارية للمناطق الجغرافية الواعدة والجاذبة للاستثمار.

ثالثاً : ضرورة اتباع استراتيجية التوازن فى توافق السياسة النقدية مع تجمعات القطاع الخاص واتخاذ القرارات فى الوقت الصحيح دون حدوث تضخم مالى أو بطالة أو تضخم انكماشى.

رابعاً : ضرورة إنشاء معاهد علمية تعمل على التخفيف من

مـشكلة التناسق الزمنى لأن حرية التصرف وعدم وضوح السياسة النقدية تتضمن اختيار القرار الأفضل على أساس الموقف المعطى حالياً وذلك لن يؤدى إلى تناسق زمنى بل إلى تخطيط أقل مثالية واقتصاد أقل استقراراً.

خامساً : التأكيد على دور الإدارة الإليكترونية فى التحول من المنظمات التقليدية إلى المنشآت الإليكترونية مع ضرورة تفعيل سياسات تكوين وإحلال المستويات الإدارية المؤتمنة من قيادات الجيل الثانى بالمنظمة .

سادساً: مراعاة التغلب على عيوب الإدارة الإليكترونية من إحداث البطالة والأعطال الإليكترونية وصعوبة إدراك الأخطاء بإصلاح التعليم والتغلب على مشكلة الأمية والتوسع الجغرافى لزيادة فرص العمل وعمل ملفات لاسترجاع المعلومات واستخدام برامج تنبيه المستخدم للأخطاء.

سابعاً: ضرورة تعديل الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يتناسب مع التقنيات التى تستخدمها فالمنظمات الناجحة لا تتصف بعدد من الخصائص تختلف عن تلك التى تتصف بها المنظمات الغير ناجحة حيث الملامح واحدة فى كليهما.

ثامناً: نظراً لوجود ارتباط قوى بين التقنية المستخدمة فى المنظمات وبين مستوى أدائها لذا يكمن نجاح المنظمة فى توافق هيكلها التنظيمى مع التقنيات المستخدمة فيها لذا تتوجه اللجنة العلمية للمؤتمر إلى كافة المنظمات بأهمية مراعاة ذلك .

تاسعاً : ضرورة اتباع المنظمات لمعايير المحاسبة الدولية السارية والمعايير الجوهرية للمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية ، وذلك لإمكانية إزالة معوقات تدفق الاستثمارات الدولية ومقارنة المعلومات المالية وتوفير الوقت والنقود التى تنفق لتوحيد المعلومات المالية المتغايرة.

عاشراً : أهمية رفع مستوى المعايير المحاسبية لتتمشى مع الظروف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية لأن سهولة إستخدام المعلومات المالية والترجمة الصحيحة لها يؤدى إلى اتخاذ القرارات المناسبة.

حادي عشر : ضرورة الاستفادة من تطور أساليب الموازنات وتفعيل دورها فى المنظمة وموازنات البرامج والأداء - موازنات التخطيط والبرمجة - الموازنة الصفرية - الموازنة الرباعية .

ثاني عشر : أهمية الاستفادة من الدراسات العلمية الحديثة فى الوصول إلى نتائج الأعمال بدون حسابات ختامية .

ثالث عشر : أهمية تفعيل دور القطاع الثالث ، قطاع الخدمات التطوعية للمجتمع والاقتصاد الاجتماعى للتخفيف من حدة البطالة وانكماش القوى العاملة فى المجتمع .

رابع عشر : ضرورة إعادة هيكلة وقت العمل للمنظمات بتقليص عدد ساعات العمل الأسبوعية وإعادة توزيع العمل بصورة أكثر إنصافاً حيث ثبت علمياً بأن تخفيض عدد ساعات العمل الأسبوعية يرفع الإنتاجية ويقلص البطالة.

خامس عشر :أهمية توضيح دور المراجع الداخلى فى كل من المؤسسات المصرفية والمالية فى مجال مكافحة غسل الأموال وبيان المهام المقترحة الموكلة إليه فى داخل هذه المؤسسات .

سادس عشر : التأكيد على أهمية الاستفادة من الدراسات المستمرة لتجارب الدول الصديقة و الشقيقة التى طبقت سياسات ناجحة فى خصخصة نشاطاتها الاقتصادية لتحسين الموازنة الحكومية وإدارة أذرع الإنتاج .

شركة مصر / إيران للغزل والنسيج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى :-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله :

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.
- مصنع الغزل الرفيع :-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٢ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط :-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك :-
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس) .

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)